

Tesis Doctoral dirigida por el Dr. Rafael López Lita

La gestión de la comunicación en el Tercer sector

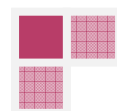
Análisis de la imagen percibida de las
organizaciones del Tercer Sector

Montserrat Balas Lara



Universitat Jaume I de
Castellón

Departamento de Ciencias de la
Comunicación



DEDICATORIA

A mis hijas, Daniela y Violeta, a las que tantos momentos les ha privado este trabajo de estar junto a mí.

A mis padres, por todo.

A Dani, por su tiempo.



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer especialmente a mi Director de tesis, el profesor Rafael López Lita no sólo el que me inspirara a elaborar esta tesis doctoral, en un momento en el que todavía yo no era consciente de lo importante que iba a resultar ser para mí este trabajo, sino también por su sincero e incondicional apoyo en todos los duros momentos por los que he atravesado en mi vida profesional y también personal.

Y quiero agradecer expresamente a todos aquellos colegas del Tercer Sector y expertos del mundo de la empresa y de los medios de comunicación (Miguel Ángel Cabra, Carlos Rubén Fernández, Ignacio Tremiño, Julio Sánchez, Silverio Agea, Marcos de Castro, Fernando del Rosario, Enriqueta Chicano, Juan Carlos Ramiro, Pilar Gómez, Manuel Campo, Alberto Andreu) que me han prestado su tiempo y sus reflexiones para realizar este trabajo, sin los que, sin duda, esta tesis no habría podido ver la luz.

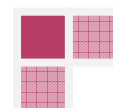
También quiero agradecer a mis amigos Ana García, Encarna Cáceres, Esther Fernández, Cristian López, Daniel Vázquez, Eduardo Bañares y Jesús González la ayuda desinteresada- y a algunos su paciencia- que me han prestado en el trabajo de campo de este ambicioso trabajo de investigación.

Quisiera mostrar mi agradecimiento al responsable del Servicio de documentación de la Fundación ONCE, Francisco Abellán, por su total disponibilidad y profesionalidad para facilitarme los ricos recursos con los que cuenta tal institución.

No quiero olvidarme de las profesoras de la Facultad de Ciencias de la Información de Madrid, Patricia Núñez y Liisa Haninen por su cariño en muchos momentos en los que solicité su auxilio para realizar el trabajo de campo de esta tesis doctoral.

Mi reconocimiento por la ayuda prestada también va para Julia Gil, Jorge Colmenarejo y Malena Mangas, que han colaborado en la fase documental de la investigación.

A todos ellos, mi más sincero agradecimiento.



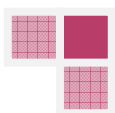
INDICE

Agradecimientos	3
Índice	4
PRESENTACIÓN	26
Introducción	27
1. Objetivos de la investigación	29
2. Hipótesis de trabajo	30
3. Marco Teórico	31
4. Metodología de investigación	38
5. Fases de la investigación	42

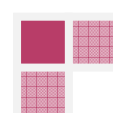
I PARTE: FASE EXPLORATORIA: DEFINICIÓN DEL EL TERCER SECTOR.

CAPITULO 1. ¿QUÉ ES EL TERCER SECTOR?	48
1.1.- Hacia una definición del Tercer Sector	49
1.2.- Los dos subsectores del Tercer Sector	55
1.2.1.- El subsector no lucrativo	61
1.2.2.- El subsector de mercado o Economía Social	64
1.3.- Rasgos distintivos del Tercer Sector	68
1.3.1. Rasgos distintivos del subsector <i>non profit</i>	68
1.3.2. Rasgos distintivos del subsector de mercado o Economía Social	69

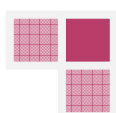
CAPÍTULO 2. DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS AFINES	71
2.1.- Una realidad desdibujada	71



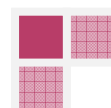
2.2.- Conceptos afines.	72
2.2.1. Las organizaciones no gubernamentales	73
2.2.2. Las organizaciones sin ánimo de lucro	74
2.2.3. Las organizaciones de voluntariado	74
2.2.4. La sociedad civil	74
2.2.5. La ciudadanía	76
2.3.- Clasificaciones dentro del Tercer Sector	77
 CAPÍTULO 3. ORIGEN Y DESARROLLO DEL TERCER SECTOR	 79
3.1.- Las raíces históricas del Tercer Sector	79
3.2.- El desarrollo del Tercer Sector	81
3.3.- Principales teorías explicativas del origen del Tercer Sector	83
3.3.1. Teoría de las ineficiencias o fallos del Estado	83
3.3.2. Teoría de las ineficiencias o fallos del sector voluntario	85
3.3.3. Teoría de las ineficiencias o fallos del mercado	86
3.3.4. Teoría político-ideológicas	87
3.3.5. Otras teorías relevantes en la materia	89
3.4.- Las funciones del Tercer Sector	92
3.4.1. Provisión de servicios	92
3.4.2. Innovación	94
3.4.3. Defensa social	95
3.4.4. Concienciación	96
3.4.5. Desarrollo comunitario	96
3.4.6. Lobbying	97
3.4.7. Social	98
3.4.8. Económica	98
 CAPÍTULO 4. DIMENSIONAMIENTO DEL TERCER SECTOR	 99



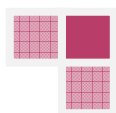
4.1.- El peso del Tercer Sector en la economía española	99
4.1.1. Recorrido histórico del esfuerzo investigador para cuantificar al Tercer Sector	104
 CAPÍTULO 5. LOS COMPONENTES DEL TERCER SECTOR	107
5.1.- Las Asociaciones	107
5.1.1.- El concepto de Asociaciones	107
5.1.2.- Los rasgos diferenciales de las Asociaciones	108
5.1.3.- La dimensión cuantitativa de las Asociaciones	109
5.1.4.- Clasificación de las Asociaciones	111
5.1.4.1.- Asociaciones de Cooperación al desarrollo (ONGDs)	111
5.1.4.2.- Asociaciones deportivas	116
5.1.4.3.- Asociaciones culturales y científicas	116
5.1.4.4.- Asociaciones de padres de alumnos	117
5.1.4.5.- Asociaciones de consumidores	117
5.1.4.6.- Asociaciones de vecinos	118
5.1.4.7.- Otras Asociaciones	119
5.2.- Fundaciones	120
5.2.1.- El concepto de las Fundaciones	120
5.2.2.- Rasgos diferenciales de las Fundaciones	121
5.2.3.- Dimensión cuantitativa de las Fundaciones	125
5.2.4.- Clasificación de las Fundaciones	127
5.3.- Cooperativas	128
5.3.1.- El concepto de Cooperativas	128
5.3.2.- Rasgos distintivos de las Cooperativas	130
5.3.3.- Dimensión cuantitativa de las Cooperativas	132
5.3.4.- Clasificación de las Cooperativas	134



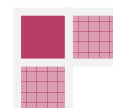
5.3.4.1.- Cooperativas agrarias	134
5.3.4.2.- Cooperativas de trabajo asociado	134
5.3.4.3 - Cooperativas de consumidores y usuarios	135
5.3.4.4- Cooperativas de vivienda	135
5.3.4.5- Cooperativas de enseñanza	135
5.3.4.6- Cooperativas de crédito	136
5.3.4.7.-Cooperativas de transporte	137
5.3.4.8- Cooperativas de iniciativa social	137
5.3.4.9. Otras formas de Cooperativas	138
5.4.- Sociedades laborales	138
5.4.1.- Concepto de las Sociedades laborales	138
5.4.2.- Rasgos distintivos de las Sociedades laborales	139
5.4.3.- Dimensión cuantitativa	140
5.5.- Mutualidades	141
5.5.1.- Concepto de las Mutualidades de previsión social	141
5.5.2.- Principales rasgos distintivos	144
5.5.3.- Dimensión cuantitativa de las Mutualidades	144
5.5.4.- Clasificación de las Mutualidades	145
5.5.4.1.- Definición de las Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	146
5.6.- Centros especiales de empleo y centros ocupacionales	146
5.6.1.- El concepto de Centro especial de empleo	147
5.6.2.- Rasgos distintivos del CEE	147
5.6.3.- Dimensión cuantitativa de los centros especiales de empleo	149
5.6.4.- Clasificación de los centros especiales de empleo	149
5.6.5.- El concepto de un centro ocupacional	149
5.6.6.- El concepto de enclave laboral	150
5.7.- Empresas de Inserción	150



5.7.1.- Concepto de Empresa de inserción	150
5.7.2.- Rasgos distintivos de las empresas de inserción	152
5.7.3.- Dimensión cuantitativa de las empresas de inserción	153
5.8.- Grupos empresariales del Tercer Sector	153
5.8.1.- Concepto de grupo empresarial del Tercer Sector	153
5.8.2.- Principales grupos empresariales del Tercer Sector	155
5.8.2.1.- El Grupo Mondragón	155
5.8.2.2.- El Grupo ASCES	157
5.8.2.3.- El Grupo UNIDE	158
5.8.2.4.- El Grupo Fundosa	158
5.9.- La Obra Social de las Cajas de Ahorro	160
5.9.1. Principales rasgos distintivos de Obra social de las Cajas de Ahorro	161
5.9.2. Dimensión cuantitativa de la Obra social de las Cajas de Ahorro	161
5.10.- Las Entidades Singulares	162
5.10.1.- Cruz Roja	163
5.10.2.- Cáritas	165
5.10.3.- ONCE	167
5.11.- El Tercer Sector a nivel Internacional	172
5.11.1. El subsector <i>non profit</i> a nivel internacional	172
5.11.2. El subsector de mercado a nivel internacional	174
5.11.3. Modelos que definen el Tercer sector a nivel internacional	174
5.11.3.1. Bélgica	176
5.11.3.2. Francia	176
5.11.3.3. Italia	177
5.11.3.4. Alemania	177
5.11.3.5. Holanda	178

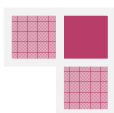


5.11.3.6. Suecia	178
5.11.3.7. Estados Unidos	178
5.11.3.8. Gran Bretaña	179
 CAPÍTULO 6. LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR	 181
6.1. Los procesos de gestión en las organizaciones del Tercer Sector	182
6.2. Diferencias y similitudes de los procesos de gestión en el tercer sector respecto al sector empresarial	185
6.3. Recomendaciones para la mejora de la gestión en las organizaciones del Tercer Sector	189
6.3.1. Propuestas de mejora respecto al núcleo de la organización	189
6.3.2. Propuestas de mejora respecto al establecimiento de una jerarquía de objetivos	190
6.3.1. Propuestas de mejora respecto a los programas y planes de actuación	193
6.4. La financiación de las organizaciones del Tercer Sector	194
6.4.1. Estructura económico- financiera del Tercer Sector	194
6.4.1.1. Financiación de Asociaciones y Fundaciones	195
6.4.1.2. Financiación del Tercer sector de acción social	195
6.4.1.3 Financiación de Cooperativas y Sociedades laborales	199
6.5. Los Recursos Humanos en el Tercer Sector	200
6.5.1. Distribución por sexos	200
6.5.2. Formación	201
6.5.3. Relación contractual	201
6.5.4. Edad de los RR.HH.	202
6.5.5. Trabajo voluntario	203

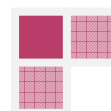


CAPÍTULO 7. LA FUNCIÓN DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES DEL

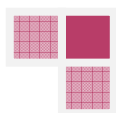
TERCER SECTOR	205
7.1.- Del Marketing comercial al Marketing Social	206
7.1.1. Clasificación del Marketing no lucrativo	208
7.2. El Marketing social en el subsector <i>non profit</i>	212
7.2.1. La planificación estratégica de Marketing social	213
7.2.2 Análisis del entorno	215
7.2.3. Análisis DAFO del subsector <i>non profit</i>	217
7.2.4. Los objetivos en las campañas de marketing social	223
7.2.5. El público objetivo en las campañas de marketing social	226
7.2.6. Estrategias en el marketing social	229
7.2.6.1. Análisis de la demanda	230
7.2.6.2. Segmentación del mercado	232
7.2.6.3. Posicionamiento de la oferta	237
7.2.7. El mix del marketing social	240
7.2.7.1. El producto en las campañas de marketing social	242
7.2.7.2 El precio de los costes de adopción	246
7.2.7.3. La distribución en las campañas de marketing social	249
7.2.8.4. La comunicación del subsector <i>non profit</i>	252
7.3.- El Marketing en las entidades de la Economía Social	253
7.3.1. ¿Un marketing específico para las organizaciones de subsector de mercado del Tercer Sector?	253
7.3.2. La función de marketing en las Cooperativas	257
7.3.3. Análisis del entorno de las Cooperativas	260
7.3.4. Objetivos de marketing en las Cooperativas	260
7.3.5. El público objetivo de las Cooperativas: el socio y el cliente	262
7.3.6. Las estrategias de marketing en el contexto cooperativo	265



7.3.6.1. La segmentación	265
7.3.6.2. Estrategias basadas en las ventajas competitivas de las Cooperativas	266
7.3.6.3. Estrategias basadas en la diferenciación de las Cooperativas	268
7.3.7. El mix de marketing en las Cooperativas	271
7.3.7.1. Producto	271
7.3.7.2. Precio	274
7.3.7.3. Distribución	276
7.3.7.8. Comunicación	278
7.3.8. EL Marketing En las Mutualidades	278
 CAPÍTULO 8. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL TERCER SECTOR	 280
8.1. La imagen del Tercer Sector	280
8.1.1. Sobre la imagen de las ONGds	293
8.1.2. Sobre la imagen de las Fundaciones	294
8.1.3. Sobre la imagen de las Cooperativas	296
8.1.4. La confianza en el Tercer Sector	297
8.1.5. La transparencia en el Tercer Sector	303
8.1.6. La legitimidad del Tercer Sector	305
8.1.7. La corrupción en el Tercer Sector	309
8.1.8. El reconocimiento institucional del Tercer Sector	313
8.2.- La comunicación en el subsector nonprofit	316
8.2.1. La comunicación de las ONGs de acción social	316
8.2.2. La comunicación de las ONGs de cooperación al desarrollo (ONGds)	328
8.2.3 La comunicación de las Fundaciones	342
8.3.- La comunicación en el subsector de mercado	344



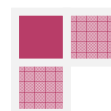
8.4.- La comunicación interna en el Tercer Sector	349
8.5.- El Tercer Sector y los medios de comunicación	353
8.5.1. Sobre la imagen que proyectan los medios de comunicación sobre el Tercer Sector	354
8.5.2. Sobre la relación entre las organizaciones del Tercer Sector y los medios de comunicación	361
8.5.3. - Sobre la presencia del Tercer Sector en internet	374
8.6. La rendición de cuentas en las organizaciones del Tercer Sector	381
8.6.1.- Definición de <i>accountability</i> o <i>rendición de cuentas</i>	381
8.6.2.- Motivos por los que rendir cuentas	384
8.6.3.- <i>Rendición de cuentas</i> hacia abajo; hacia arriba y horizontalmente	387
8.6.4.- Papel de las organizaciones sombilla en la creación de sistemas de <i>accountability</i>	388
8.6.5.- Modelos de <i>rendición de cuentas</i> o <i>accountability</i>	389
8.6.5.1. Sistemas de evaluación de la transparencia	393
8.6.5.2. Los códigos de conducta	398
8.6.6.- Herramientas para la <i>rendición de cuentas</i>	402
8.6.6.1. Auditorías financieras e indicadores de gestión	402
8.6.6.2. Memorias	409
8.6.6.3. Balance social	410
8.6.7.- Áreas de <i>rendición de cuentas</i> en las entidades del Tercer Sector no lucrativo	415
8.6.7.1. Administración y finanzas	418
8.6.7.2. Organización y dirección	419
8.6.7.3. Ética y responsabilidad social	421
8.6.7.4. Comunicación	423
8.6.7.5. Ideología	424



8.6.7.6. Participación	424
------------------------	-----

CAPÍTULO 9. LA RSE : ¿OPORTUNIDAD O AMENAZA PARA VISIBILIZAR

AL TERCER SECTOR?	426
9.1. Del Marketing Social corporativo a la Responsabilidad Social corporativa	427
9.1.1 Filantropía, Patrocinio, mecenazgo, relaciones públicas...	428
9.1.2 Marketing social corporativo	429
9.2. Definición de Responsabilidad Social Empresarial	435
9.3. Rasgos característicos de una empresa socialmente responsable	439
9.4. Muestra de normas de RSE	446
9.4.1. La “SA 8000”	446
9.4.2. La “AA1000”	447
9.4.3. La propuesta de Global Reporting Initiative	447
9.5. Fórmulas de colaboración en el marco de la RSE entre el Tercer Sector y las empresas	448
9.5.1. Relaciones marcadas por el partenariado	448
9.5.2. Relaciones marcadas por el lobbying	449
9.5.3. Relaciones marcadas por el escrutinio	451
9.5.4. La Acción Social de la Empresa	454
9.6. Algunas experiencias relevantes de colaboración entre las empresas y las organizaciones del Tercer Sector	457
9.6.1. El ejemplo de MRW	457
9.6.2. UNIÓN FENOSA	457
9.6.3. Tabacalera	461
9.6.4. La iniciativa « Market place » de Forética	462
9.7. Fórmulas de colaboración en el marco de la RSE entre el Tercer Sector y el sector público	463
9.8.- La RSE y el Balance social en las entidades del Tercer Sector	466



9.9.- La comunicación de la Responsabilidad Social empresarial	467
--	-----

II PARTE: FASE CONCLUSIVA. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

CAPÍTULO 10. LA IMAGEN Y LA COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR	481
--	-----

10.1.-Descripción del trabajo de campo	482
--	-----

10.1.1- Análisis de contenido de las páginas webs de las organizaciones del Tercer Sector	487
--	-----

10.1.2. Entrevistas en profundidad a expertos del Tercer Sector	488
---	-----

10.1.3. Encuesta	489
------------------	-----

10.1.3.1. Universo de estudio	491
-------------------------------	-----

10.1.3.2. Muestra	493
-------------------	-----

10.1.4. Entrevistas en profundidad con representantes del mundo de la política, la administración, los medios de comunicación y las empresas	494
--	-----

10.1.5. Grupos de discusión con personas de la opinión pública y periodistas	496
---	-----

10.2.- Análisis de los resultados de la observación a las páginas webs de las organizaciones del Tercer Sector	499
---	-----

10.2.1. Misión y valores	499
--------------------------	-----

10.2.2. Proyectos	500
-------------------	-----

10.2.3. Información financiera	500
--------------------------------	-----

10.2.4. Sala de prensa	500
------------------------	-----

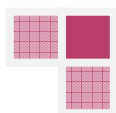
10.2.5. Proyectos de RSE	501
--------------------------	-----

10.2.6. Contenidos audiovisuales	502
----------------------------------	-----

10.2.7. Captación de donantes	503
-------------------------------	-----

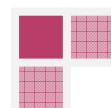
10.2.8. Empleo	503
----------------	-----

10.2.9. Conclusiones sobre el análisis de contenido de las webs	504
---	-----

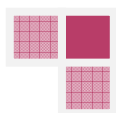


10.3.- Transcripción de las entrevistas en profundidad

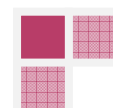
a expertos el Tercer Sector	505
10.3.1. Silverio Agea, Secretario General de Cáritas	505
10.3.2. Carlos Rubén Fernández, ex Presidente de la Fundación ONCE, ex Vicepresidente de la ONCE	514
10.3.3. Fernando del Rosario, Vicepresidente de Cruz Roja	522
10.3.4. Pau Vidal, Coordinador del Observatorio del Tercer Sector	529
10.3.5. Enriqueta Chicano, Ex Vicepresidenta de la Plataforma de ONGs	536
10.3.6. Marcos de Castro, Presidente de la Confederación española de organizaciones de la Economía Social (CEPES)	543
10.3.7. Rafael Chaves, Presidente del Instituto universitario de Investigación en Economía Social y Cooperativa(IUDESCOOP)	552
10.3.8. José Luis Monzón, Presidente del CIRIEC-España (Centro internacional de investigación e información sobre la economía pública, social y cooperativa)	556
10.3.9. Miguel Ángel Cabra de Luna, Director de Relaciones Sociales y Planes estratégicos de la Fundación ONCE	559
10.3.10. Juan Andrés García, Director de formación y comunicación de la Asociación Española de Fundaciones (AEF)	568
10.3.11. Blanca Díez, Vocal Responsable de comunicación de la Junta de la Coordinadora de ONGs para el desarrollo (CONGDE)	574
10.3.12. Conclusiones sobre las entrevistas en profundidad a expertos del Tercer Sector	579
10.3.12.1. Sobre la misión del Tercer Sector	579
10.3.12.2. Sobre el conocimiento y notoriedad del Tercer Sector	581
10.3.12.3. Sobre la valoración y la imagen del Tercer Sector	585
10.3.12.4. Sobre la transparencia del Tercer Sector	588
10.3.12.5. Sobre la relación que se establece entre el	



Tercer Sector y el sector empresarial	590
10.3.12.6. Sobre la comunicación del Tercer Sector	591
10.4.- Resultados de la encuesta a responsables de comunicación de organizaciones del Tercer Sector	604
10.4.1.- Conclusiones sobre la encuesta a los responsables de comunicación de organizaciones del Tercer Sector	634
10.4.1.1. Sobre el conocimiento e imagen del Tercer Sector en la sociedad	634
10.4.1.2. Sobre La importancia que se le da a la comunicación dentro del propio sector	635
10.4.1.3. Sobre modo de gestionar la comunicación en el Tercer Sector	635
10.4.1.4. Sobre los recursos materiales, económicos y humanos con los que cuentan las organizaciones para gestionar la comunicación	637
10.4.1.5. El tratamiento de los medios de comunicación	639
10.5. Transcripciones de las entrevistas en profundidad a los representantes del mundo de la empresa, la política y los medios de comunicación	640
10.5.1. Pilar Gómez Acebo, Vicepresidenta de CEDE	641
10.5.2. Alberto Andreu, Director General de RSE de Telefónica	643
10.5.3. Gemma Giner, Directora de RSE de Unión Fenosa	647
10.5.4. Javier Martin Cavanna, Presidente de la revista <i>Compromiso empresarial</i> y ex Director General de CODESPA	651
10.5.5. Santiago Álvarez de Mon, Profesor de la Escuela de Negocios IESE y autor del libro <i>El Tercer Sector en España</i>	655
10.5.6. Julio Sánchez Fierro, Diputado del Parlamento español, ex Secretario de Estado	657
10.5.7. Juan Carlos Ramiro, Director General de Coordinación de Políticas	



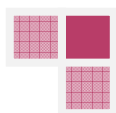
de Discapacidad del Ministerio de Asuntos Sociales_____	660
10.5.8. Ignacio Tremiño, ex concejal del Partido Popular en el Ayuntamiento de Valladolid y Director Corporativo de Empresas Filiales	
de Fundosa Grupo, S.A._____	664
10.5.9. Manuel Campo Vidal, Presidente de la Academia de T.V.,	
Presidente de LUA Multimedia_____	666
10.5.10. Conclusiones sobre las entrevistas a los representantes del mundo de la empresa, la política y los medios de comunicación_____	669
10.5.10.1. Conclusiones de las entrevistas a los expertos del sector empresarial_____	669
10.5.10.2. Conclusiones de las entrevistas a las representantes	
del mundo de la política_____	674
10.5.10.3. Conclusiones de la entrevista al representante del mundo	
de los medios de comunicación_____	679
10.6.- Análisis de los resultados de los grupos de discusión con personas de	
las Opinión pública_____	682
10.6.1.- Conclusiones en relación a la definición y misión del	
Tercer Sector_____	683
10.6.2.- Conclusiones en relación a la imagen del Tercer Sector_____	687
10.6.3.- Conclusiones en relación a la transparencia del Tercer Sector_____	690
10.6.4.- Conclusiones en relación a la comunicación de las	
organizaciones del Tercer Sector_____	693
10.7. Análisis de los resultados de los grupos de discusión con periodistas	
del medio televisión, radio y prensa_____	698
10.7.1.- Conclusiones entorno al concepto de Tercer sector_____	698
10.7.2.- Conclusiones entorno a la imagen que proyecta el Tercer	
Sector_____	700
10.7.3.- Conclusiones entorno a la transparencia de las organizaciones	
del Tercer Sector_____	703



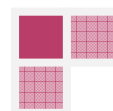
10.7.4.- Conclusiones entorno a la gestión de la comunicación del Tercer Sector	705
10.7.5.- Conclusiones entorno a la relación con los medios de comunicación	707

III.PARTE: FASE DE SÍNTESIS. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 11 - CONCLUSIONES FINALES	718
11.1. Verificación de las hipótesis	718
11.2. Conclusiones finales	727
11.2.1. Conclusiones finales en relación con el conocimiento y la notoriedad del Tercer Sector	728
11.2.2. Conclusiones finales en relación con la imagen del Tercer Sector	731
11.2.3. Conclusiones finales en relación con la transparencia de las organizaciones del Tercer Sector	734
11.2.4.- Conclusiones finales en relación con la gestión de la comunicación en el Tercer Sector	736
11.2.5 Conclusiones finales en relación con las relaciones del Tercer Sector con los medios de comunicación	745
11.2.6.- Conclusiones finales en relación con las implicaciones de las políticas de Responsabilidad Social empresarial para la mejora del conocimiento del Tercer Sector por parte de la Opinión pública	747
CAPÍTULO 12. MARCO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA NOTORIEDAD Y EL POSICIONAMIENTO DEL TERCER SECTOR	751
12.1- Recomendaciones para la implementación de una campaña de comunicación del Tercer Sector	751
12.1.1.- Emisor de la campaña	753



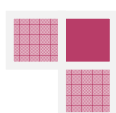
12.1.2.- Auditoría de imagen del Tercer Sector	754
12.1.3.- Objetivo de comunicación de la campaña del Tercer Sector: obtener un nuevo posicionamiento	755
12.1.4.- Públicos objetivo	759
12.1.4.1.- Los representantes políticos	764
12.1.4.2.- El tejido empresarial	766
12.1.4.3.- Los medios de comunicación	767
12.1.4.4.- El público interno	770
12.1. 5.- Mensajes de la campaña de comunicación	771
12.1. 6.- Estrategia de posicionamiento	774
12.1. 7.- Herramientas de comunicación	778
12.1.7.1.- Publicidad institucional	778
12.1.7.2.- Relaciones Públicas	785
12.1.7.3.- Herramientas “Below the line”	792
12.1. 8.- Calendario de ejecución de la campaña	793
12.1. 9.- Presupuesto de la campaña	797
12.1.10.- Evaluación y control	797
12.1.10.1.- Pretest y post test de la campaña	797
12.1.10.2.- Evaluación de las acciones de RR.PP.	798
12.1.10.3.- Cuadro de mando con indicadores de consecución	799
12.2- Recomendaciones para mejorar las relaciones entre los medios de comunicación y el Tercer Sector	800
12.2.1. Los pilares de una fluida relación con los medios de comunicación	800
12.2.2. Las relaciones con los medios, hoy	802
12.2.3. Jefes de prensa y periodistas, un tandem indisoluble	808
12.2.4. ¿Qué cualidades debe tener un jefe de prensa eficaz?	811
12.2.5. Herramientas para una adecuada gestión de las relaciones	



con los medios de comunicación	815
12.2.5.1.- Las notas de prensa	818
12.2.5.2.- Las ruedas de prensa	820
12.2.5.3.- Las entrevistas, en televisión y en radio	823
12.2.5.4.- El Dircom 2.0.	830
12.3.- Recomendaciones para establecer un contexto adecuado de relación entre las empresas y el Tercer Sector en el marco de la Responsabilidad social corporativa	832
12.3.1. Motivos para la colaboración entre las organizaciones del Tercer Sector y las empresas	832
12.3.1.1. Para las organizaciones del Tercer Sector	832
12.3.1.2.- Para las empresas	834
12.3.1.3.- Criterios que debe cumplir una organización del Tercer Sector para colaborar con la empresa	835
12.3.2. Consecuencias de la relación entre organizaciones del Tercer Sector y empresas	836
12.3.2.1. Para las empresas	836
12.3.2.2.- Para las organizaciones del Tercer Sector	837
12.3.3. Claves para una relación exitosa entre organizaciones del Tercer sector y empresas	838
12.4. Limitaciones del estudio y nuevas líneas de investigación	843

IV.- BIBLIOGRAFÍA

1. Bibliografía general	846
2. Bibliografía áreas temáticas	880
• Bibliografía sobre el Tercer Sector	880
• Bibliografía sobre comunicación	889
• Bibliografía sobre marketing	900



• Bibliografía sobre Responsabilidad Social	902
• Bibliografía sobre <i>Rendición de cuentas</i>	906
• Bibliografía sobre metodología de investigación	909
• Artículos de revistas	909
• Ponencias	911
• Tesis doctorales	914

V.- ANEXOS ¹	915
-------------------------	-----

Anexo 1. Webs analizadas: detalle con imágenes de las 166 webs analizadas del Tercer Sector.

Anexo 2. Guión de las entrevistas en profundidad a expertos del Tercer Sector.

Anexo 3. Guión de las entrevistas en profundidad a los representantes del mundo de la empresa, la política y los medios de comunicación.

Anexo 4. Cuestionario de la Encuesta a los Responsables de Comunicación del Tercer Sector.

Anexo 5. Guión de los grupos de discusión de la opinión pública.

Anexo 6. Guión de los grupos de discusión con periodistas.

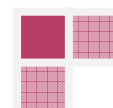
Anexo 7. Perfiles profesionales de los expertos del Tercer Sector y los representantes del mundo de la empresa, la política y los medios de comunicación.

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

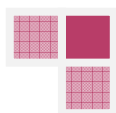
ÍNDICE DE TABLAS:

• Tabla 1 Esquema de clasificación del Tercer Sector	54
• Tabla 2 Magnitudes del Tercer Sector o Economía en España,	

¹ Se adjuntan al documento de tesis en formato digital.

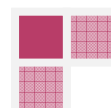


2005 (magnitudes monetarias, en millones de euros)	92
• Tabla 3.- Resumen de magnitudes económicas del conjunto de la Economía Social, 1995-2000.	98
• Tabla 5 Tamaño económico de las Asociaciones: número de entidades, número de empleos y porcentajes.	102
• Tabla 6 Tamaño económico de las Fundaciones: número de entidades, número de empleos y porcentajes	117
• Tabla 7 Cooperativas: evolución del número de empresas y trabajadores 1999-2007.	123
• Tabla 8 Sociedades laborales: evolución del número de empresas trabajadores 1999-2007.	130
• Tabla 9 Principales Magnitudes económicas de Mondragón, 2005-2007.	145
• Tabla 10 Principales Magnitudes económicas del Grupo ASCES, 2005-2007.	146
• Tabla 11 Principales Magnitudes económicas del Grupo Fundosa, 2004-2007.	148
• Tabla 12 Empleo remunerado y voluntario en Entidades Singulares, 2001-2005.	158
• Tabla 13 Clasificaciones del Marketing no lucrativo.	196
• Tabla 14 Confianza en las ongs	276
• Tabla 15 Clasificación de las ONGDs según Fowler	287
• Tabla 16 Criterios de transparencia de la Fundación Lealtad 2007	365
• Tabla 17 aspectos divergentes entre empresas y ONGs en el campo del Marketing.	402
• Tabla 18 Inversión Empresas del IBEX en RSE en el año 2009	411
• Tabla 19 Cuantificación de las organizaciones del Tercer Sector	456

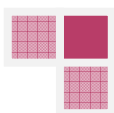


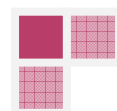
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

• Ilustración 1 Etapas del método científico.	37
• Ilustración 2 Estrategia de investigación.	39
• Ilustración 3 Subsectores del Tercer Sector.	52
• Ilustración 4 Entidades del Tercer Sector o Economía Social en España, 2005.	93
• Ilustración 5 Distribución territorial de las entidades del Tercer Sector Economía Social, 2005 (en % sobre el total nacional).	94
• Ilustración 6 Número de entidades de la Economía Social 2008.	95
• Ilustración 7 Proceso de planificación en Marketing Social.	198
• Ilustración 8 Proceso de segmentación.	216
• Ilustración 9 Proceso de investigación para la identificación de las variables de segmentación	217
• Ilustración 10 estrategias de segmentación.	219
• Ilustración 11 Proceso de segmentación de mercado	219
• Ilustración 12 Fases en el posicionamiento de un producto social	220
• Ilustración 13 Proceso de la Estrategia de posicionamiento de una ONG	221
• Ilustración 14 Posibles atributos de posicionamiento para una ONGD.	222
• Ilustración 15 Análisis DAFO de la Economía Social.	240
• Ilustración 16 Agentes del mercado cooperativo.	241
• Ilustración 17 Modelo de comportamiento de compra del consumidor/socio en las Cooperativas.	243
• Ilustración 18 Estrategias básicas de las Cooperativas agrarias	246
• Ilustración 19 Tipología de estrategias de crecimiento en las Cooperativas	249
• Ilustración 20 Líneas de actuación en las Cooperativas agrarias para seguir una estrategia de extensión de actividades.	249
• Ilustración 21 Variables determinantes en la política de fijación de precios en las Cooperativas.	254
• Ilustración 22 Niveles en la cadena de distribución de las Cooperativas.	256
• Ilustración 23 Las tres dimensiones de la imagen del Tercer Sector	262
• Ilustración 24 Lemas publicitarios utilizados por las ONGDs	330
• Ilustración 25 La RSE según Ignasi Carreras de ESADE	412
• Ilustración 26 Etapas en el trabajo de campo.	451
• Ilustración 27 Relación entre cuestionarios enviados y recibidos	455
• Ilustración 28 Configuración de las organizaciones del Tercer Sector	457
• Ilustración 29 Misión y objetivos de las webs	463
• Ilustración 30 Sala de prensa en la página web	464
• Ilustración 31 información de proyectos de RSE	464
• Ilustración 32 Contenido audiovisual en las web	465
• Ilustración 33 Captación de donantes.	466
• Ilustración 34 Sección “Trabaja con nosotros”	469
• Ilustración 35 Cuestionarios recibidos por subsectores	566
• Ilustración 36 Formas jurídicas de las entidades de la encuesta	567
• Ilustración 37 Sectores de actividad de las entidades encuestadas	568
• Ilustración 38 Percepción de los encuestados acerca de la Imagen que transmite el Tercer Sector.	569
• Ilustración 39 Causas de la imagen difusa del Tercer Sector	570
• Ilustración 40 Opinión de las entidades sobre la imagen transmitida.	571
• Ilustración 41 Importancia que se le da a la comunicación.	572
• Ilustración 42 Existencia de un plan de comunicación	573
• Ilustración 43 Plan de comunicación subsector <i>non profit</i>	574
• Ilustración 44 Plan de comunicación subsector de mercado.	574
• Ilustración 45 Plan de comunicación en federaciones.	574

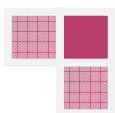


• Ilustración 46 Plan de comunicación en Asociaciones. _____	575
• Ilustración 47 Plan de comunicación en Fundaciones. _____	575
• Ilustración 48 Plan de comunicación en Cooperativas. _____	576
• Ilustración 49 Plan de comunicación en empresas inserción. _____	576
• Ilustración 50 Plan de comunicación en cees. _____	577
• Ilustración 51 Plan de comunicación Sociedades laborales. _____	577
• Ilustración 52 Realización de mapa de públicos. _____	578
• Ilustración 53 Tipos de mensajes en la comunicación. _____	579
• Ilustración 54 Presupuesto dedicado a comunicación. _____	580
• Ilustración 55 Presupuesto dedicado a comunicación en el subsector <i>non profit</i> . _____	581
• Ilustración 56 Presupuesto dedicado a comunicación en el subsector <i>mercado</i> . _____	581
• Ilustración 57 Recursos dedicados a comunicación _____	582
• Ilustración 58 Acciones de comunicación que realizan las entidades _____	583
• Ilustración 59 Eficacia de las acciones de comunicación. _____	584
• Ilustración 60 Mecanismos para evaluar la eficacia de la comunicación _____	585
• Ilustración 61 Recursos Humanos dedicados a la comunicación _____	586
• Ilustración 62 Existencia de un responsable de comunicación en el Subsector <i>non profit</i> . _____	587
• Ilustración 63 Existencia de un responsable de comunicación en las organizaciones del subsector de mercado. _____	587
• Ilustración 64 Dedicación del responsable de comunicación. _____	588
• Ilustración 65 Cualificación del responsable de comunicación. _____	589
• Ilustración 66 Tratamiento de los medios de comunicación _____	590
• Ilustración 67 Hipótesis 1 _____	672
• Ilustración 68 Hipótesis 2 _____	673
• Ilustración 69 Hipótesis 3 _____	674
• Ilustración 70 Hipótesis 4 _____	675
• Ilustración 71 Hipótesis 4 bis _____	676
• Ilustración 72 Hipótesis 5 _____	677
• Ilustración 73 Hipótesis 6 _____	678
• Ilustración 74 Marco de gestión _____	700
• Ilustración 75 Modelo de gestión para mejorar la imagen percibida del Tercer sector. _____	701
• Ilustración 76 Matriz de segmentación _____	713
• Ilustración 77 atributos del Tercer Sector. _____	723
• Ilustración 79 Mapa de posicionamiento del Tercer Sector _____	724
• Ilustración 80 Calendario Plan estratégico de comunicación _____	740
• Ilustración 81 Fundamentos de una relación fluida entre responsables de comunicación y periodistas. _____	747
• Ilustración 82 Fórmulas de comunicación de rectificación _____	751
• Ilustración 83 Sincronía entre responsables de comunicación y periodistas. _____	754
• Ilustración 84 Cualidades de un responsable de comunicación eficaz _____	757
• Ilustración 85 Ocasiones en las que se debe aparecer en los medios _____	761
• Ilustración 86 Decálogo de la Nota de prensa eficaz. _____	763
• Ilustración 87 Decálogo de una Rueda de prensa eficaz. _____	764
• Ilustración 88 Decálogo para realizar con éxito una entrevista en los medios de comunicación. _____	767
• Ilustración 89 Respuestas clave en una entrevista en los medios. _____	770
• Ilustración 90 Modelo óptimo de relación entre Tercer Sector y empresas en el marco de la RSE. _____	781





PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO



I. PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN.

La investigación doctoral que tiene en sus manos está estructurada en cinco grandes bloques, que engloban doce capítulos. En la primera de las partes, que corresponde con la Presentación de la tesis, se exponen los objetivos que persigue esta investigación y la metodología utilizada.

En la segunda parte, la Fase Exploratoria, se describe a través de nueve capítulos, el amplio marco teórico en el que se contextualiza el Tercer Sector. Partiendo de una definición global del mismo en el primer capítulo, procedo a delimitar los conceptos afines que rodean al mismo en el segundo y en el tercero me refiero a los orígenes y las funciones que tiene el sector. El capítulo cuarto lo dedico a explicitar el peso específico que tiene el Tercer Sector en la economía y, en el quinto detallo pormenorizadamente sus componentes desde el punto de vista de las figuras jurídicas que cada uno adquiere. Este capítulo también recoge un breve repaso del Tercer Sector en el panorama internacional.

Para explicar cómo se gestionan las organizaciones del Tercer Sector, he incluido en la tesis cuatro capítulos, donde se detallan los principales procesos de gestión refiriéndome con más detenimiento a la función de marketing en estas organizaciones (capítulos seis y siete). El capítulo ocho nos sirve para introducir la descripción, que según la teoría, se le da a la gestión de la comunicación en el Tercer Sector y que recogemos en el capítulo ocho. Para finalizar la Fase Exploratoria he querido incluir un capítulo exclusivo para detallar la relación que se produce entre el Tercer Sector y las empresas de la mano de las políticas de



responsabilidad social empresarial, con el fin de poner en valor las oportunidades que de esta relación pueden derivarse para el conocimiento del Tercer Sector entre sus públicos de interés.

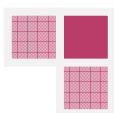
En el tercero de los bloques, que corresponde con la Fase Conclusiva de la investigación, se exponen los resultados del trabajo de campo que nos permiten describir cómo se gestiona la comunicación del Tercer Sector desde el enfoque de los propios profesionales que trabajan en el mismo y, a continuación, se enumeran los resultados del trabajo de campo para concretar cuál es la imagen que proyecta y cómo es percibido el Tercer Sector por parte de la opinión pública, los medios de comunicación, el tejido empresarial y los políticos.

En el cuarto bloque se desarrolla la Fase de Síntesis de la investigación, en la que se expone la verificación de las hipótesis y se concretan una batería de conclusiones finales fruto del estudio realizado, que sirven de base para establecer una propuesta de marco de gestión idóneo enfocado a las organizaciones del Tercer Sector con objeto de mejorar el conocimiento y la imagen que proyecta el mismo. Concluye esta fase precisando las limitaciones de este estudio y con el planteamiento de nuevas líneas de investigación en la materia objeto de esta tesis doctoral.

Finalmente, en el quinto bloque se enumeran pormenorizadamente las fuentes bibliográficas utilizadas agrupadas en torno a las diferentes temáticas tratadas y los anexos, que se incluyen en un Cd, dada la amplitud de los mismos.

Una de las principales dificultades con la que me he encontrado al desarrollar la investigación, ha sido la dispersión conceptual en torno a la definición de lo que se entiende por Tercer Sector. Ello me ha obligado a dedicar amplio espacio en la tesis a analizar el estado de la cuestión, que corresponde con la Fase Exploratoria de la investigación, para describir pormenorizadamente los componentes de esa difusa realidad que se corresponde con el Tercer Sector o Economía Social, tomando como referencia uno de los enfoques más novedosos que existen para entender tal contexto, que es el aportado por el grupo de investigadores dirigidos por José Luis García Delgado en su estudio “Las Cuentas del Tercer Sector. La Economía Social en España”, realizado en dos oleadas: 2003 y 2009.

Dígame también de paso, que por haber optado por una de las diferentes corrientes explicativas que existen en el corpus teórico que rodea al Tercer Sector, el lector podrá discrepar acerca de si forman parte o no del Tercer Sector alguna de las figuras jurídicas aquí analizadas, para lo cual se recuerda que lo esencial en esta investigación es aportar luz de una manera holística, a un aspecto escasamente analizado como es la gestión de la variable estratégica de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector y la imagen que dicho sector proyecta a la sociedad española.



1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 MOTIVACIÓN

El motivo principal que me ha inspirado a realizar esta tesis es profundizar de manera científica en la investigación sobre la comunicación del Tercer Sector, con el fin de especializarme en la materia a la que he dedicado mi desarrollo profesional durante los últimos diez años.

Este mismo recorrido profesional me ha permitido conocer de primera mano cuáles son las peculiaridades del Tercer Sector y también, cuáles son sus áreas de mejora, particularmente en el terreno comunicativo, de ahí mi interés en analizar de manera pormenorizada cómo son los procesos de comunicación de estas organizaciones, con el fin de proponer un marco que permita al Tercer Sector dar a conocer a la opinión pública todo su potencial.

En la evolución permanente que está experimentando El Tercer Sector, en los últimos años se ha puesto de manifiesto una nueva vía de colaboración entre las organizaciones del Tercer Sector y las empresas dentro del marco de la responsabilidad social, que está sirviendo para visibilizar al Tercer Sector. En un capítulo de esta tesis doctoral se aborda también esta cuestión por considerar que este tipo de políticas de acción social pueden resultar un revulsivo para mejorar la notoriedad y el posicionamiento de las entidades del Tercer Sector en la mente de sus públicos de interés.

En definitiva, esta investigación doctoral esta movida por el afán sincero de mejorar la imagen y el conocimiento de un sector cuya existencia es trascendental para el desarrollo de una sociedad más inclusiva y más humana.

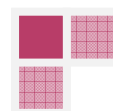
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo principal: La finalidad de esta investigación doctoral es plantear un conjunto de propuestas prácticas, derivadas de las conclusiones del estudio, a fin de concretar el diseño de un plan de comunicación para todo el Tercer Sector que favorezca la gestión de la comunicación en las organizaciones que lo integran.

Objetivos secundarios:

- ✚ Analizar la situación actual de la gestión de la comunicación en las entidades que conforman el Tercer Sector.

La gestión de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector



- ✚ Detectar las mejores prácticas de gestión en este ámbito.
- ✚ Reflexionar acerca del papel que juegan las políticas de responsabilidad social corporativa en el marco de la estrategia de comunicación para lograr visibilizar al Tercer Sector frente al sector público y privado y ante la opinión pública.
- ✚ Plantear acciones de mejora a través de un marco específico inédito que garantice una mayor eficacia en las estrategias de comunicación que se implementen en el Tercer Sector.

2. HIPÓTESIS DE TRABAJO:

En el abordaje de ese trabajo de investigación, siguiendo a Losada y López-Feal (2003) proponemos partir de unas hipótesis deductivas, es decir, partir de la teoría para confirmar cómo se desarrolla la misma.

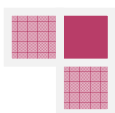
Desde ese enfoque, las hipótesis de trabajo de la que arranca esta investigación doctoral son:

El Tercer Sector no es adecuadamente conocido por la sociedad, no tiene el reconocimiento a su labor, ni plena legitimidad por parte de los poderes públicos y la opinión pública para ocupar un lugar de pleno derecho junto al sector público y empresarial. La imagen que transmite no es nítida, ni transparente y no se corresponde con la imagen percibida del mismo, lo cual es debido a que el Tercer Sector no hace una planificación estratégica de su comunicación y al tratamiento parcial y sensacionalista que los medios de comunicación hacen de sus informaciones.

La planificación estratégica de la comunicación y la colaboración del Tercer Sector en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social de las empresas son claves, fundamentales e imprescindibles para mejorar la notoriedad, el posicionamiento de la imagen del sector y su transparencia.

Esta hipótesis la desgranamos en 6 subhipótesis más, que paso a detallar a continuación:

H1.- El Tercer Sector no es adecuadamente conocido por la sociedad.



H2.- El Tercer Sector no tiene el reconocimiento a su labor, ni plena legitimidad por parte de los poderes públicos y la opinión pública para ocupar un lugar de pleno derecho junto al sector público y empresarial.

H3.- La imagen que transmite el Tercer Sector no es nítida, ni transparente y no se corresponde con la imagen percibida del mismo.

H4.- El Tercer Sector no hace una planificación estratégica de su comunicación y ello es un grave déficit para el adecuado posicionamiento de su imagen y su transparencia.

H5.- Los medios de comunicación realizan un tratamiento parcial y sensacionalista de las informaciones acerca del Tercer sector.

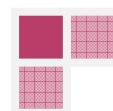
H6.- La colaboración del Tercer Sector en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social de las empresas es clave para mejorar la notoriedad del sector y su imagen.

Para comprobar las hipótesis planteadas combinaremos el método científico, con el método analítico -deductivo aplicando técnicas de investigación cualitativas con cuantitativas. A fin de exponer este método con más detalle remitimos al lector a los epígrafes que se desarrollan a continuación.

3. MARCO TEÓRICO.

El problema de conocimiento que intentamos resolver siguiendo el método científico, va a ser insertado en un determinado paradigma (una determinada forma de resolver un conjunto de problemas de conocimiento con una estrategia general común utilizando una determinada orientación para su solución). El método científico agrupa los problemas de conocimiento en función de los modelos conceptuales que los explican y de la metodología con la que se comprueba si las soluciones propuestas para ellos son ciertas o no (contrastación).

La interpretación analítica del problema, nos aportará luz sobre cuáles son los orígenes y las razones de la imagen desdibujada del Tercer Sector. A continuación, procederemos a fusionar este conocimiento previo, hasta el momento casi intuitivo con un paradigma que nos oriente hacia el tratamiento o solución que hemos de aplicar. En este punto entran en juego los distintos paradigmas frecuentemente



utilizados para problemas de comunicación que entendamos puedan ofrecernos soluciones, con la mayor garantía posible.

Investigar no es una actividad aislada. Encarna de alguna manera un enfoque de ver, abordar, analizar y actuar sobre la realidad, de allí que el investigador debe acompañarse de un punto paradigmático que sustente sus creencias.

Los paradigmas nos muestran las diversas formas de conocer durante una época el marco de referencia o pensamiento que orienta las actividades y las reflexiones dentro de un área determinada de conocimiento. Desde que esta noción fue usada por Tomas Kuhn en 1967, toda tarea de investigación dentro de un tiempo estará determinada por uno o varios paradigmas que condicionaran los temas, los modos de abordarlos y los métodos. Así, todo paradigma actúa como un filtro que permite ver lo que se halla dentro de su racionalidad (Hurtado y Toro, 1999). Desde nuestra perspectiva compartimos la visión de Montero (1993) respecto a la noción de paradigma como un modelo de acción que nos ayuda en la búsqueda de conocimiento (Montero 1993:45).

En el caso que nos ocupa nos vamos a apoyar en dos paradigmas muy bien diferenciados y hoy totalmente vigentes en el campo de la comunicación industrial: el behaviorista y el interpretativo (Laramée et Vallée, 1991:69-73). Cada uno de ellos nos podrían dar una visión muy distinta del otro del problema e, incluso, nos podrían encaminar hacia tratamientos perfectamente diferenciados para conseguir la solución que buscamos, sin embargo en el desarrollo de esta investigación vamos a utilizar una combinación de ambos, por entender que nos pueden ayudar ambos a la resolución del problema propuesto de manera complementaria.

3.1. EL BEHAVIORISMO

Denominado también conductismo, el behaviorismo parte de la psicología y se basa esencialmente en el modelo de Estimulo-respuesta y considera que a todo estímulo le corresponde una respuesta apropiada y previsible. Se inspira en la doctrina de Juan Dewey y tiene como autores principales a Thorndike, Watson y Skinner, entre otros.

Existen dos posicionamientos behavioristas o conductistas, el behaviorismo radical y el behaviorismo lógico. El primero (Skinner y Watson) sostiene que toda explicación psicológica legaliforme, en cuanto no existen las causas mentales, derivaría de las relaciones entre estímulos y respuestas. El behaviorismo lógico, cuyo máximo representante es Gilberto Ryle, defiende la concepción semántica de los términos mentales, los cuáles expresan disposiciones conductuales.



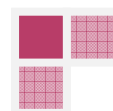
Este paradigma hace su aparición a principios del siglo XX y en el recorrido por su historia podemos distinguir dos períodos; primero el conductismo clásico, el cual va desde comienzo de siglo hasta aproximadamente 1930 y en segundo lugar el neoconductismo que cubre el período comprendido entre los años 1930 y 1960 aproximadamente. De acuerdo a lo señalado por Roman y Diéz en su obra, “Aprendizaje y Currículo” de ambos períodos sus principales características son:

3.1.1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL CONDUCTISMO CLÁSICO:

- a. Objetivismo: Insistencia en las técnicas objetivas que aseguren datos y ruptura con las formas de análisis de la mente (introspección) anteriores, por considerarlas subjetivas.
- b. Orientación S - R (estímulo - respuesta): El lenguaje de la conducta humana se ha de explicar en términos de estímulo-respuesta medibles y cuantificables.
- c. Periferalismo: Los fenómenos humanos y mentales se han de explicitar en términos objetivos de estímulo-respuesta, donde lo importante no son los procesos del aprendizaje, sino los estímulos externos que ocasionan el aprendizaje y las respuestas a los mismos.
- d. Énfasis en el aprendizaje: El aprendizaje es entendido como una forma de asociación (estímulo-respuesta), donde quedan desplazados los temas de la representación, la percepción, la sensación. Los procesos de aprendizaje son sustituidos por los productos del aprendizaje.
- e. Ambientalismo: Los estímulos son siempre externos y por tanto es debido al ambiente a su vez éste se puede modificar las respuestas.
- f. Metodología experimental: Las condiciones de análisis de aprendizajes parten del método experimental y de las reglas científicas impuestas por éste a nivel de laboratorio. Posteriormente los resultados de este análisis causa-efecto serán transferibles a otras situaciones.

3.1.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL NEOCONDUCTISMO.

- a. Gran preocupación por el trabajo sistemático regulado de una manera minuciosa por el método experimental hipermatematizado.
- b. Definiciones operacionales y operativas de las variables de la investigación, tales como los estímulos (variable independiente), las respuestas (variable dependiente) y el organismo (variables intervinientes).



- c. La metodología es positivista y sigue centrada en lo observable, medible y cuantificable, primando más los métodos de investigación que los contenidos de la misma.
- d. Reducen de hecho las ciencias del hombre a lo observable, medible y cuantificable. Sólo interesan las conductas humanas medibles y los productos medibles derivados de las mismas.

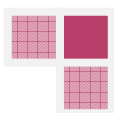
El paradigma conductista basado principalmente en la correlación estímulo-respuesta intenta explicar la conducta humana sólo a partir de todo aquello que sea medible, observable y cuantificable y no considera elementos de la conducta humana tan importantes como los afectos, los valores, los aspectos cognitivos de la memoria, etc. En resumen, el conductismo sólo se preocupa de los efectos externos de la conducta pero no le interesa investigar sobre los aspectos internos que son los que en definitiva generan las manifestaciones externas. Lo interno no preocupa, o bien es dejado de lado ya que al no poder ser observable no es ni medible ni cuantificable, por tanto, no forma parte del área de estudio conductista.

Estos supuestos abren el camino a un planteamiento mecanicista que considera que si conseguimos generar los estímulos adecuados conseguiremos las respuestas buscadas. De hecho, la mayor parte de la investigación publicitaria se apoya en el behaviorismo e intenta descubrir cómo han de ser los mensajes para conseguir las respuestas adecuadas.

3.2. EL PARADIGMA INTERPRETATIVO

Mientras que el Behaviorismo parte de la psicología, el paradigma Interpretativo en cambio, se origina en la filosofía y considera que el sentido y la interpretación del mundo se construyen a partir del consenso entre las distintas concepciones subjetivas de los individuos. En consecuencia, la comunicación de estas concepciones es lo que nos da las claves de las construcciones mentales y la valoración que hacen los grupos sociales del universo que les rodea. Todas las investigaciones sobre comunicación organizacional que estudian los mitos, rituales, conflictos y sistemas simbólicos que desarrollan los grupos se apoyan en este paradigma. Este paradigma desemboca, entonces en el supuesto de que actuando sobre los sistemas de comunicación grupal es posible orientar la conducta final de un organismo social.

Cada uno de estos dos paradigmas nos orienta a un tipo de observación, diagnóstico y tratamiento del problema completamente distinto. El behaviorismo nos lleva de la mano a estudiar los ámbitos humanos en los que la valoración del Tercer



Sector es negativa, es decir medios de comunicación, opinión pública en general, sector empresarial etc., con objeto de dirigirnos a ellos con los mensajes adecuados para convencerlos de las virtudes del Tercer Sector.

En cambio, el interpretativo nos conduce a investigar los núcleos de sujetos líderes de opinión que comparten una visión negativa del Tercer Sector (líderes de opinión de los medios de comunicación como periodistas de reconocido prestigio, líderes de opinión del mundo de la cultura, del deporte, empresarios, políticos de renombre, académicos prestigiosos, etc.), para actuar sobre sus interacciones comunicativas generando así entre ellos un nuevo consenso respecto a esa valoración.

En nuestro trabajo de investigación hemos optado por desarrollar un proceso de trabajo híbrido entre ambos paradigmas en el que vamos a articular ambas corrientes metodológicas, al tener el convencimiento de que en realidad no existen contradicciones profundas entre ambos paradigmas, y de la mezcla de ambos podemos obtener soluciones mucho más eficaces a nuestro problema.

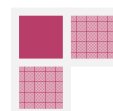
Creímos conveniente complementar el paradigma conductista con el paradigma interpretativo o etnográfico, especialmente porque nos podía colocar frente a una nueva espíteme, a un nuevo modo de conocer. Este abordaje nos ha permitido ir construyendo algunos referentes en el campo de la metodología cualitativa. Nos hemos servido de él, porque consideramos que permite responder mejor a nuestros interrogantes. El paradigma de investigación interpretativo se sirve de la metodología cualitativa. Bogdan y Taylor (1949) al referirse a esta modalidad indica que “es un conjunto de procedimientos o técnicas para recoger datos descriptivos sobre las palabras habladas y escritas y sobre las conductas(...) de las personas sometidas a la investigación”.

Lo anterior nos dio pistas para aproximarnos a teorizar en torno al tema de investigación en el sentido de lo que esta palabra designa. Teorizar indica Mucchielli (2001) no es únicamente producir una teoría, es llevar los fenómenos a una comprensión nueva.

Con este punto de vista se opta por el paradigma interpretativo porque significaba estudiar el tema desde la respectiva de los actores, tratando de comprender el marco de referencia de quien actúa.

3.3. FUENTES

Al tratarse de una realidad tan poco conocida, he tenido que optar por enfoque multidisciplinar de áreas de conocimiento como las ciencias sociales, la psicología, la sociología, o la economía.



A la hora de acometer este ambicioso proyecto de investigación he contado con fuentes de información primarias, a través el método de investigación cualitativo y cuantitativo; y de fuentes secundarias, a través de la recopilación pormenorizada de todo tipo de documentación escrita, catalogada y no catalogada. Como consecuencia de lo anterior, he procedido a realizar un arduo trabajo recopilatorio de los trabajos de investigación acometidos en el ámbito de la comunicación del Tercer Sector (tesis doctorales, publicaciones, investigaciones docentes, webs corporativas, etc.

El reto, por tanto, ha sido manejar con profundidad todas las fuentes documentales tanto los datos de fuentes primarias, como las secundarias.

Fuentes institucionales:

En lo relativo a las fuentes bibliográficas, he consultado los repertorios bibliográficos y los catálogos bibliográficos de librerías especializadas en temas del Tercer Sector, y en concreto los catálogos de los Centros de documentación de CIRIEC España, y de la Fundación ONCE.

En cuanto a la teoría referida al campo de la comunicación, he consultado las bibliotecas de la Facultad de Ciencias de la Información y de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Así como el depósito de la tesis doctoral de la Universidad Complutense de Madrid y de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Fuentes bibliográficas:

Por otro lado, he tomado como referencia las investigaciones más reputadas sobre el Tercer Sector en el ámbito económico, social y político, así como estudios recientes que abordan desde una perspectiva teórica el marketing y la comunicación en el Tercer Sector.

A lo largo de la fase exploratoria de la investigación, que se explica más adelante, me he apoyado en las aportaciones conceptuales, descriptivas y metodológicas que se han venido realizando por distinguidos investigadores del Tercer Sector tanto a nivel nacional como internacional, que realizan su trabajo tanto desde Universidades, como desde centros privados.

La autentica fuente de inspiración a la hora de realizar el diseño de la investigación han sido los estudios del Profesor Rafael López Lita, verdaderamente relevantes en el campo de la Publicidad y, en concreto, en lo relativo al estudio de uno de los agentes que intervienen en el proceso publicitario como son las agencias de publicidad. Esta tesis doctoral toma su estructura precisamente de la que este autor utilizó en ese estudio y en algunos de los dirigidos por él, entre los que cabe destacar la tesis doctoral de Francisco Fernández, (2006), y la de Magda Mut (2007)



El estudio pionero en la investigación del Tercer Sector a nivel internacional es, sin duda, el Proyecto Internacional Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro, desarrollado por la Universidad Johns Hopkins de Baltimore, Maryland (Estados Unidos), iniciado en 1999 y liderado por Lester Salamon y Helmut Anheir, cuyo principal objetivo era delimitar la dimensión económica del Tercer Sector, el cual permitió conocer la implantación del Tercer Sector en 36 países.

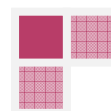
Ya dentro de las fronteras españolas, el primer estudio que aportó una visión holística del sector no lucrativo del Tercer Sector, fue el dirigido por José Ignacio Ruiz Olabuénaga y patrocinado por la Fundación BBV en el año 2000. Esta investigación formaba parte del proyecto promovido por el Centro de Estudios para la Sociedad Civil de Baltimore, y del que en 2006 se ha publicado una versión reciente del mismo bajo el título: El Sector no lucrativo en España: una visión reciente.

Para analizar detalladamente el subsector de mercado o Economía Social del Tercer Sector, me he apoyado en los trabajos realizados por CIRIEC (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa) que es una organización científica internacional, no gubernamental, cuyos objetivos son promover la búsqueda de información, la investigación científica y la difusión de los trabajos sobre los sectores y actividades cuyo fin principal es servir al interés general. El principal referente del CIRIEC en España es la Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, dirigida por José Luis Monzón.

Por otro lado, también he tomado como referencia los trabajos referidos al Tercer Sector dentro del Programa LEED para el Desarrollo Local de la OCDE, bajo la dirección de Antonella Noya y la red de investigación europea denominada EMES, compuesta por centros de investigación de toda Europa. Forman parte de la Red EMES el Centre d'Economie Sociale (CES) de la Universidad de Lieja y el Centre de Recherches Interdisciplinaires pour la Solidarité et l'Innovation Sociale (CERISIS) de la universidad de Lovaina, como elementos más destacados.

Por otro lado, también he tomado como referencia los trabajos de la Association for Research on *Non profit* Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), que reúne a un importante número de investigadores del sector no lucrativo y la filantropía y a la Charity Aid Foundation (CAF) que, desde el Reino Unido, lleva más de treinta años trabajando en la contribución del voluntariado al Tercer Sector.

Una de las más valiosas fuentes para esta investigación han sido las numerosas publicaciones promovidas por la Fundación ONCE en torno al Tercer Sector que se atesoran en el Centro de Documentación de esta organización, entre las cuales cabe destacar los trabajos de Miguel Angel Cabra de Luna y los más recientes liderados por José Luis García Delgado y que fueron publicados en 2004 (Las Cuentas de la Economía Social, el Tercer Sector en España) y en 2009 (Las Cuentas de la Economía Social, magnitudes y financiación del Tercer Sector en España).



Finalmente, para concluir este epígrafe, no quiero dejar de hacer una referencia explícita a los trabajos publicados por otras organizaciones privadas y que han sido aportaciones muy valiosas para enmarcar esa fase exploratoria de la investigación de la que hablábamos antes. A título de ejemplo quisiera mencionar los siguientes: Fundación Luis Vives, Fundación BBVA, Fundación La Caixa, etc.

4. METODOLOGÍA.

El método utilizado para desarrollar la investigación ha combinado la metodología descriptiva- analítica, sobre todo en la Fase Exploratoria de la investigación, junto con el científico, que se corresponde con la realización de cuatro estudios empíricos, a fin de poder comprender cómo se gestiona la comunicación en las entidades que configuran el Tercer Sector en el marco de sus acciones de marketing.

Pero, antes de proceder a describir de manera pormenorizada la metodología aplicada, consideramos que es necesario plantear algunas reflexiones iniciales sobre el concepto mismo de la investigación científica.

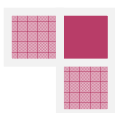
Como expone Bunge (1982) las características fundamentales del método científico que seguiremos a lo largo de esta tesis doctoral son:

- a. Tendencia sistemática a eliminar cualquier tipo de ambigüedad.
- b. Cuestionamiento de todos los resultados
- c. Contrastación sistemática de todas las afirmaciones.
- d. Articulación con el planteamiento científico anterior, incluso para cuestionarlo.
- e. Utilización del método de aproximación sucesiva. Cada nueva realidad es una aproximación sucesiva de la realidad que se intenta conocer.

Las fases que hemos seguido en esta investigación se detallan a continuación:

1. Planteamiento del problema de investigación.

Cualquier proceso de investigación persigue nuevas respuestas a un problema, cuya solución se basa en la obtención de nuevos conocimientos. Para seguir este proceso de forma exitosa se ha de fundamentar en un adecuado planteamiento del problema al que nos enfrentamos y del objeto de estudio.



2. Delimitación precisa de las hipótesis.

Una vez establecido el objeto de estudio, ya estábamos en condiciones de establecer nuestras hipótesis de trabajo, que se desdoblan a su vez en otras sub hipótesis, que han sido objeto del oportuno contraste.

3. Análisis del estado de la cuestión.

Una vez planteada nuestras hipótesis de trabajo, el siguiente paso consistió en desarrollar una revisión minuciosa de todas las líneas de investigación que se han implementado a lo largo de la historia que han podido arrojar luz a la solución del problema objeto de la investigación. Estudiar el estado de la cuestión ha implicado realizar una revisión sistemática lo más exhaustiva posible de todas las investigaciones que han podido aportar alguna pista a la solución del problema en cuestión.

Una vez recopilada toda la información disponible y haber establecido perfectamente cuál es el estado de la cuestión, hemos identificado en que estadio se encuentra las hipótesis de nuestra investigación, si va en buena dirección o si, por el contrario debíamos proceder a rehacerla o desecharla.

A partir de ahí procedimos a localizar las variables índice de la investigación. Desde el estudio de los datos identificados en la fase del estado de la cuestión de la fase exploratoria, identificamos cualquier información relativa a las hipótesis que se iban a verificar. Se describieron las correlaciones y la influencia de las variables índice sobre la hipótesis a verificar.

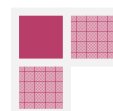
4. Trabajo de campo

La investigación continuó con la preparación del trabajo de campo del estudio empírico, que en nuestro caso, se apoyó en metodología cualitativa (observación, entrevistas en profundidad y grupos de discusión) por un lado, y en metodología cuantitativa (encuesta por correo electrónico) por otro.

El objetivo de este análisis empírico fue contrastar si las hipótesis que habíamos planteado se cumplían, y si eramos capaces de resolver el problema planteado.

Tuvimos que comprobar a través del trabajo de campo si nuestra interpretación de la hipótesis era efectivamente correcta o si, por el contrario la observación directa o metódica de la realidad, nos mostraba que no son correctas las hipótesis de partida.

Dentro de la fase de Trabajo de campo está la delimitación del corpus. Esta tarea consistió en la identificación del universo de estudio, construir la muestra, que es una parte del universo lo suficientemente representativa de nuestro objeto de estudio.



Una vez identificado el corpus de la investigación, procedimos a aplicar las técnicas de recogida de la información seleccionadas: observación, las entrevistas en profundidad, los grupos de discusión y la encuesta.

5. Verificación de las hipótesis.

Una vez realizado el trabajo de campo, estábamos en disposición de verificar las hipótesis, planteadas en este trabajo de investigación.

6. Deducción de conclusiones.

Finalmente, planteamos una serie de conclusiones fruto de nuestro trabajo de investigación.

Ilustración 1 Etapas del método científico

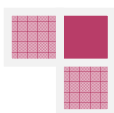


4.1. JUSTIFICACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO:

4.1.1. OBJETO DE ESTUDIO.

A la hora de abordar esta investigación he elegido un criterio amplio de lo que se entiende por Tercer Sector. Un criterio que trata de superar la conocida dicotomía entre la perspectiva anglosajona del sector *non profit* y algunas versiones europeas restrictivas del sector, bajo el paraguas de la *Economía Social*. Desde esta perspectiva dejamos atrás una concepción ya superada que reducía al Tercer Sector a algo simplemente residual: lo que se no es el sector público o el sector privado capitalista.

Para delimitar el objeto de estudio tomaremos como referencia la investigación dirigida por José Luis García Delgado (2009) en la que se identifica al Tercer Sector con la Economía Social: “(...) una realidad plural, compuesta por entidades de distinta naturaleza jurídica, pero cimentada en todo caso, en rasgos y fundamentos doctrinales muy comunes, los que emanan del mutualismo y el altruismo. Dos brazos que emergen en un tronco común, basado en la solidaridad, verdadero elemento distintivo de todas las entidades aquí consideradas respecto de la economía mercantil, y en la aceptación de que los resultados del esfuerzo individual desplegado en estas entidades o de los medios personales puestos a su servicio puedan ir a parar en todo o en parte a otros, siempre en aras a un interés común” (Jiménez, 2005).



Estos datos eliminan ya una buena parte de la tipología de organizaciones que tienen como fin la ayuda mutua entre sus propios socios, como las organizaciones profesionales o las agrupaciones de interés económico, o no son estrictamente organizaciones privadas surgidas de la libre iniciativa de los individuos, como los Colegios Profesionales y las Cámaras Oficiales.

Eliminamos también de este estudio a los partidos políticos, a las Asociaciones religiosas y a los sindicatos, porque en ningún caso se las puede considerar parte de un *sector emergente* que, en el proceso de crisis del Estado de Bienestar, haya acudido, desde la propia iniciativa ciudadana, a satisfacer necesidades de otros ciudadanos que antes eran satisfechas por los organismos públicos, sin que estos mismos ciudadanos tengan que caer en la plena dependencia de los servicios a los que se accede a través de fórmulas de mercado.

Optamos, por lo tanto, por una visión del Tercer Sector unívoca, singular con identidad propia que incluye los subsectores lucrativo y no lucrativo del mismo, dejando fuera a la obra social de las cajas de ahorro, por considerar que incluirlas como sujetos de estudio puede desvirtuar el análisis, puesto que en su mayoría los fines solidarios de la Obra Social de las Cajas de ahorro se gestionan a través de Fundaciones propias o en colaboración con Asociaciones, figuras ambas que si están recogidas en esta investigación doctoral.

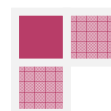
4.1.2. SUJETOS DE ESTUDIO:

Los sujetos de estudio de la investigación son las asociaciones, las Fundaciones, las ONGs - cualesquiera que sea la figura jurídica empleada- y las organizaciones de la Economía Social, es decir, Cooperativas, Mutualidades y Sociedades laborales.

Se ha tomado como referencia las entidades adscritas a CEPES (Confederación Española de la Economía Social), Directorio de las Fundaciones en España de la AEF (Asociación Española de Fundaciones), la Plataforma de ONGs, la EAPN (Red Española contra la pobreza), La Taula y la CONGDE (Coordinadora de ONGs de Desarrollo). Sus asociados han servido de muestra tanto para el estudio cualitativo (análisis de contenido de las webs, entrevistas en profundidad y grupos de discusión) como para el cuantitativo (encuesta por correo electrónico).

4.1.3. ÁMBITO TERRITORIAL:

El marco territorial escogido para realizar esta investigación doctoral ha sido la nación española, si bien se introduce en el marco teórico un capítulo exclusivo para hacer referencia a la realidad del Tercer Sector fuera de nuestras fronteras.



5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN:

A la hora de realizar el diseño de la estrategia de investigación he tomado como referencia la estructura de la investigación doctoral *El futuro de las agencias de publicidad en España* llevada a cabo en por el Dr. Rafael López Lita en 2001. Esta investigación doctoral consta de 3 fases consecutivas e interrelacionadas, en la que cada una alimenta de contenidos a la inmediatamente posterior, utilizando el método exploratorio descriptivo para la contrastación de hipótesis.

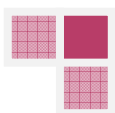
Ilustración 2 Estrategia de investigación



5.1. - FASE EXPLORATORIA: DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR.

En la fase exploratoria he pretendido averiguar cuál es el estado de la cuestión entorno a la gestión de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector, a través del estudio de todos los trabajos realizados hasta la fecha, a los que hemos podido tener acceso.

Objetivo principal: obtener una aproximación teórica a los procesos de gestión de la comunicación actuales en el Tercer Sector a través de un análisis exhaustivo de todos los trabajos de investigación realizados en torno a la disciplina objeto de estudio, para conocer sus fortalezas y debilidades, a fin de poder esbozar una primera aproximación realista a la gestión de la comunicación de las entidades que conforman el mismo.



Objetivo secundario: Obtener diferentes enfoques para proceder al diseño de todas las herramientas necesarias con objeto de extraer la información en la fase conclusiva de la investigación: guión para las entrevistas en profundidad, grupos de discusión y un cuestionario que se ha utilizado para la recogida de información en la segunda fase de la investigación.

Esta fase corresponde con el análisis del Estado de la cuestión y a lo largo de la misma procederemos a realizar un estudio documental.

5.1.1.- ESTUDIO DOCUMENTAL:

Análisis en profundidad de libros, publicaciones, investigaciones, estudios, conferencias, seminarios, tesis y revistas que tratan sobre la comunicación que se realiza del Tercer Sector, cuáles son sus fortalezas y su debilidades.

De este estudio hemos obtenido las bases del cuestionario abierto para realizar las entrevistas en profundidad.

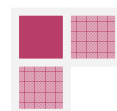
5.2.- FASE CONCLUSIVA: RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

En esta fase he pretendido describir cómo se gestiona la comunicación de las organizaciones del Tercer Sector y cuál es la imagen que proyecta, de forma sistemática, ordenada y exacta para poder obtener conclusiones relevantes sobre la materia.

Objetivo principal: Conocer de primera mano cómo se gestiona la comunicación en las entidades del Tercer Sector, cuáles son las áreas de mejora en esa gestión, y cuál es la imagen percibida del mismo entre la opinión pública, los medios de comunicación, el tejido empresarial y los políticos, con el fin de obtener las claves para el diseño del modelo de comunicación idóneo a implementar por estas entidades.

Objetivos secundarios:

- ✚ Conocer la importancia que desde las organizaciones que forman parte del Tercer Sector se le da a la gestión comunicativa.
- ✚ Identificar los recursos que se dedican a la gestión de la comunicación.
- ✚ Conocer qué tipo de campañas se realizan, los mensajes que se lanzan, las herramientas que se utilizan, los públicos a los que se dirigen, etc.



Para conocer cómo se gestiona la comunicación en el seno del Tercer Sector se ha llevado a cabo el siguiente estudio empírico:

En la fase conclusiva hemos procedido a la realización de un análisis de contenido de 167 webs del Tercer Sector, 20 entrevistas en profundidad a expertos en activo del Tercer Sector(11), a representantes del mundo empresarial, política y medios de comunicación (9), así como hemos llevado a cabo 12 grupos de discusión para contrastar cómo es percibido el Tercer Sector en su conjunto por la opinión pública por un lado, y por los periodistas de otro y, finalmente hemos realizado una encuesta a través de correo electrónico a los responsables de comunicación de 8.881 entidades del Tercer Sector para conocer de primera mano cómo se gestiona la comunicación.

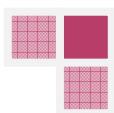
5.2.1.- ANÁLISIS DE CONTENIDO DE UNA MUESTRA DE LOS SITIOS WEB DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

Con objeto de realizar una aproximación inicial a la comunicación de los sujetos de estudio, hemos procedido a realizar un análisis de contenido de los sitios web de algunas de las organizaciones que forman parte de este sector, al considerar que la presencia en internet a través de la creación y el mantenimiento de una página web es el primer indicador para conocer cómo la organización ejecuta la comunicación.

5.2.2.- ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD:

Partiendo de los datos obtenidos en los dos estudios anteriores(análisis documental y análisis de contenido de las webs) hemos procedido a elaborar el guión para la realización de las entrevistas en profundidad. El objetivo de estas entrevistas ha sido recoger la opinión cualificada e informada de 11 profesionales de muy alto nivel el ámbito del Tercer Sector y de la Economía Social sobre el tema objeto de la investigación:

1. Carlos Rubén Fernández, Ex vicepresidente de ONCE.
2. Fernando del Rosario, Vicepresidente de Cruz Roja
3. Juan Andrés G^a, Director de Formación AEF Asociación Española de Fundaciones)
4. Blanca Díez, Vocal de comunicación de la Junta Directiva de la CONGDE
5. José Luis Monzón, Presidente del CIRIEC.
6. Pau Vidal, Coordinador del Observatorio del 3º Sector.



7. Enriqueta Chicano, ex Vicepresidenta de la Plataforma de ONGs.
8. Marcos de Castro, Presidente de CEPES.
9. Miguel Ángel Cabra, Director de Relaciones Sociales, Internacionales y Planes Estratégicos de la Fundación ONCE.
10. Silverio Agea, Secretario General de Cáritas.
11. Rafael Chaves, Presidente de IUDESCOOP

De estas entrevistas en profundidad hemos obtenido las bases del cuestionario cerrado para las encuestas realizadas a responsables de comunicación de las organizaciones del Tercer Sector en la investigación cuantitativa.

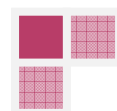
5.2.3.- ENCUESTA POR CORREO ELECTRÓNICO:

Con este método de recogida de la información hemos procedido a analizar cómo se gestiona actualmente la comunicación en el marco de las entidades del Tercer Sector, tomando como referencia las que se aglutinan en las organizaciones paraguas que defienden los intereses del Tercer Sector.

Para conocer cuál es la imagen transmitida del Tercer Sector he realizado 2 estudios empíricos más, 9 entrevistas en profundidad y 12 grupos de discusión, alas que me refiero en el epígrafe siguiente:

5.2.4.- ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A REPRESENTANTES DEL ÁMBITO EMPRESARIAL, LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LA POLÍTICA.

1. Pilar Gómez Acebo, Vicepresidenta de CEDE.
2. Alberto Andreu, Director General de RSE de Telefónica
3. Gemma Giner, Directora de RSE de Unión Fenosa.
4. Javier Martin Cavanna, Presidente de Compromiso empresarial y ex Director General de CODESPA
5. Santiago Álvarez de Mon, Profesor de IESE y autor del libro El Tercer Sector en España.



6. Manuel Campo Vidal, Presidente de la Academia de T.V., Presidente de LUA Multimedia.
7. Julio Sánchez Fierro, ex Diputado, ex Secretario de Estado.
8. Juan Carlos Ramiro, Director General de Políticas de Discapacidad.
9. Ignacio Tremiño, Director Corporativo de Empresas Filiales de Fundosa Grupo, S.A. y ex concejal del P.P. en el Ayuntamiento de Valladolid.

5.2.5.- GRUPOS DE DISCUSIÓN

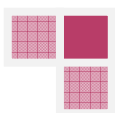
9 grupos de discusión con personas de edad comprendida entre los 19 y los 65 años, por un lado, y 3 grupos de discusión con periodistas de distintos medios de comunicación, para conocer cómo es percibida la comunicación del Tercer Sector y cuál es la imagen que se proyecta del Tercer Sector, por otra.

- ✚ 1 Grupo de discusión de 19 a 24 años
- ✚ 1 Grupo de discusión de 35 a 42 años
- ✚ 7 Grupos de discusión de 50 a 65 años
- ✚ 3 grupos de discusión de periodistas

5.3.- FASE DE SÍNTESIS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Objetivo principal: Alcanzar unas conclusiones relevantes y contrastadas acerca:

- ✚ La situación actual de la comunicación del Tercer Sector.
- ✚ La imagen percibida del Tercer Sector en su conjunto.
- ✚ Identificar las áreas de mejora en la gestión de la comunicación en estas organizaciones.
- ✚ Conocer las posibilidades que brindan las políticas de RSE en el marco de relación ente Tercer Sector y tejido empresarial, para mejorar el conocimiento del Tercer Sector
- ✚ Establecer las perspectivas de futuro en esta disciplina en el marco del Tercer Sector.



Objetivo secundario:

Diseñar el marco de comunicación adecuado para desarrollar una política efectiva de comunicación en el Tercer Sector y mejorar la imagen que proyecta.

- ✚ Confrontar la información acerca de lo que las entidades del Tercer Sector estiman de sus estrategias de comunicación con la percepción que se tiene de ellas.



I. PARTE

FASE EXPLORATORIA: DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR.



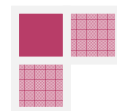
CAPÍTULO 1. ¿QUÉ ES EL TERCER SECTOR?

1.1.- HACIA UNA DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR

El término Tercer Sector aparece utilizado por primera vez en 1973 contenido en un artículo de Theodore Levitt, *The Third Sector, new tácticas for a responsive society*, en el que se describe al Tercer Sector como el espacio de actuación pública que no cubre ni el Estado ni el mercado. Sin embargo, Bruce Kingma (1997) señala que el antecedente más antiguo del término Tercer Sector, haciéndolo coincidir con el fenómeno de las organizaciones no lucrativas, lo tenemos en la publicación de Burton Weisbrod *Toward a theory of voluntary nonprofit sector in a three-sector economy* (1975).

Algo más tarde en 1981 aparece publicado *Nonprofits firms in a three-sector economy*, por el Urban Institute, seguido por la obra de James Douglas, publicada en 1983 bajo el título *Why Charity? The case for a Third Sector*, García Delgado (2009).

El término acuñado por Levitt en 1973, es el que se ha venido utilizando para definir al Tercer Sector en la mayoría de la literatura que aborda este tema: por eliminación, es decir, a partir de la existencia de otros dos sectores, el sector



público, que engloba todo lo relacionado con la Administración del Estado, y el sector privado o mercado (García Delgado, 2009).

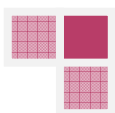
El nombre que habitualmente se le asigna al Tercer Sector le viene dado por el lugar que ocupa en la estructura institucional de las sociedades industrializadas con economía de mercado, compuesta por al menos tres sectores: 1) El llamado *Sector Público* (Estado), formado por las Administraciones Públicas; se caracteriza por que en él el control último corresponde a individuos o grupos legitimados por el poder político y por disponer de recursos públicos. 2) El llamado *Sector Privado Mercantil* (Mercado), formado por las entidades que desarrollan actividades con ánimo de lucro y son controladas por propietarios privados. 3) El llamado *Tercer Sector* o *Sector Privado No Lucrativo*, que recibe también los nombres "Sector Social", "Sector Independiente" y "Tercer Sistema". Las entidades que forman parte de él ni son gubernamentales ni tienen fines lucrativos.

De esta manera, frente al espacio público, compuesto por la actividad de las Administraciones en nombre del Estado, y al privado, cuyo más claro exponente son las relaciones de mercado, aparece una tercera esfera: el Tercer Sector, identificado en la mayoría de las ocasiones con actividades voluntarias altruistas que parten de la esfera privada de la ciudadanía para proyectarse de manera desinteresada sobre terceros, es decir, sobre la esfera pública. Y aunque este no es el Tercer Sector en su conjunto, es lo que más se conoce en términos de la opinión pública.

El principal escollo con el que nos encontramos a la hora de aportar una definición clara del Tercer Sector es que según se adopte una definición u otra pueden considerarse como integrantes de este fenómeno social (o quedar excluidas del mismo), entidades tan dispares como las Cooperativas, los partidos políticos, las iglesias, las ONG y las Asociaciones de voluntariado. Lo cual no excusa sino que obliga, de entrada, a mencionar y determinar, en la medida de lo posible, la serie de términos que se utilizan, así como su alcance y ámbitos de referencia específicos.

Los diferentes autores que han abordado este fenómeno han pretendido solucionar esta situación embarazosa de generalizado confusión terminológica-conceptual asumiendo, con un no excesivo espíritu crítico, una serie de supuestos que, lejos de aclarar, parecen entorpecer aún más una comprensión satisfactoria del fenómeno al que se refieren. Entre estos supuestos podemos destacar algunos más difundidos y comúnmente aceptados (Ruíz Olabuénaga, 1998).

Todo ello nos obliga a que, según indicaba este mismo autor en su estudio *El sector no lucrativo en España*, antes de poder referirnos a la presencia social del Tercer Sector en la sociedad española, tengamos que partir del reconocimiento de que este fenómeno: a) es un término ambiguo que precisa de una definición operativa, b) es un fenómeno social multidimensional en el que se entrecruzan multitud de factores para su aparición y desarrollo y c) que necesita un esfuerzo ingente de medición cuantitativa hasta ahora imposible.



Falta, en primer lugar, una delimitación clara de lo que se entiende por Tercer Sector. Éste es el primer obstáculo con el que se topa quien intenta acotar el terreno. Ninguna de las definiciones formuladas hasta el momento parece haber satisfecho por completo la necesidad de un marco conceptual carente de ambigüedad y dotado, al mismo tiempo, de comprensión suficiente. Como es de sobra conocido, las terminologías al uso, desde Eurostat a la Unión Europea, desde las instancias administrativas públicas hasta los estudiosos españoles, pecan de rigidez excesiva o de laxa ambigüedad.

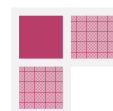
A todo esto se añade la falta de un cuerpo legislativo que regule, de una manera clara, este tipo de entidades y, a la vez, que defina lo que se entiende por Tercer Sector. En el caso español e italiano, por ejemplo, la fuerte interdependencia entre Sector Público y Sector No Lucrativo convive con una ausencia notoria de regulación legal global y precisa (Rodríguez Cabrero y Montserrat Codorníu, 1996).

Y por si fuera poco, en el siglo XXI continúa sin existir una información estadística fiable, en cuanto a su sistematicidad, amplitud y actualización, que permita conclusiones o toma de decisiones plenamente garantizadas. Aún así, es preciso reconocer los esfuerzos sistemáticos, aunque parciales, que vienen efectuándose en las dos últimas décadas.

El término *Tercer Sector* describe un conjunto de organizaciones no estatales y no mercantiles, que incluye Asociaciones propiamente dichas y Fundaciones (u otras formas semejantes de organizaciones *non profit* que no serían consideradas normalmente como meras Asociaciones voluntarias), todas las cuales hacen uso de las aportaciones voluntarias de sus miembros, pero también, en parte de su contribución profesional.

Son muchos los autores que critican esta forma de definir al Tercer Sector, digamos de forma residual, por entender que el Tercer Sector no es, ni debe ser entendido como una tercera opción entre el sector público y el privado capitalista, pues esto conllevaría detraerle parte de su importancia y legitimidad.

El Tercer Sector se define negativamente respecto al sector privado y al sector público. Es decir, se acepta convencionalmente la existencia de dos sectores, el público y el privado, cuyos contornos se suponen más o menos claros, aun cuando en la práctica, tales perfiles no sean tan nítidos. Los conceptos de Estado y mercado constituyen por eso las únicas variables teóricas aceptadas para encuadrar la realidad. Todo lo que no pueda incluirse en una de estas dos categorías conceptuales quedaría relegado a una zona fronteriza, que como tal denominaríamos Tercer Sector. Como consecuencia de lo anterior, se tiende a incluir dentro del Tercer Sector una inagotable gama de organizaciones tan diferenciadas, como las Cooperativas, organizaciones religiosas, Asociaciones, clubes, museos, Fundaciones, ONG, etc. El Tercer Sector es conceptualmente *un cajón de sastre*. (Álvarez de Mon, 1998).



Para García Delgado (2004) el Tercer Sector es más bien, el resultado de la capacidad creativa de la sociedad para satisfacer nuevas necesidades y atender las acrecidas expectativas que despierta el desarrollo económico y el cambio social en las sociedades libres; no viene, consecuentemente, el Tercer Sector tanto a sustituir como a agregar, tanto a compensar como a añadir. El carácter original -y positivo, en tanto que significa suma- del Tercer Sector así entendido permite, a su vez, una mejor comprensión de su especificidad, pues debe verse ésta no como adición de negaciones: lo que no pertenece al ámbito de la Hacienda pública ni lo que es propio de la actividad mercantil lucrativa, sino como afirmación de una doble correlación. Por una parte, la que en el plano de los objetivos o fines perseguidos se establece entre interés colectivo o general y solidaridad; por otra, la que en el plano de lo organizativo enlaza participación con responsabilidad. Estos son los cuatro términos que hay que conjugar al hablar del Tercer Sector, de la Economía Social; los identificativos.

Otra de las autoras que se muestra contraria a definir al Tercer Sector por exclusión de los otros dos sectores es Adela Cortina (2004) que considera que para que el Tercer Sector lleve a cabo su tarea es preciso evitar la falsa distinción realizada por buen número de autores entre sector público (gobierno), sector privado (empresas) y sector social, y rechazar -en consecuencia- una división del trabajo en la que al gobierno compete lo público; a las empresas, lo privado y al *sector social*, un espacio extraño, allende lo privado y lo público. Por contra, al Estado compete asumir responsabilidades públicas básicas y también las empresas han de asumir su cuota de responsabilidad pública, de igual modo que el sector social tiene su tarea en la cosa pública. Las relaciones entre los tres sectores deben ser entonces de *complementariedad y cooperación*. La gran tarea consiste en tratar de articularlos y de que cada uno de ellos cumpla su misión, porque ninguno está legitimado para eludir sus responsabilidades y para traspasárselas otro sector con sofismas de uno u otro tipo.

Y añade que la correcta denominación que habría que darle a las entidades que forman parte del Tercer Sector es la de *Organizaciones Cívicas Solidarias*, por las tareas que la sociedad les tiene encomendadas para ser legítimas (*Tareas de Solidaridad*). Según esta misma autora el Tercer Sector *es aquél en el que se realizan actividades sin ánimo de lucro, que son aquéllas en las que ninguna parte de los beneficios netos va a parar a ningún accionista individual o persona particular, sino que tienen como meta acrecentar el bien ser y el bienestar de las personas desde una jerarquía de intereses distinta a la que se ha hecho habitual*.

Y es que definir al Tercer Sector a partir de los otros dos sectores nos plantea un problema, un problema de medición fundamentalmente, puesto que tal cuestión invalida las herramientas de medida que se emplean para analizar y describir al sector público y al sector privado mercantil. Se trata de otro sector -económico, social y político- interconectado con los dos sectores tradicionales. Definirlo como espacio distinto a los otros dos, nos permite -y obliga- a buscar el aparato conceptual preciso



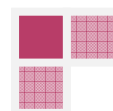
para su análisis. No nos sirve el utillaje que venimos utilizando para estudiar el sector público, pero tampoco aquellos instrumentos que empleamos para estudiar las relaciones de mercado. Son precisas nuevas categorías y herramientas (Giner y Montagut, 2004).

El término *Tercer Sector* ha surgido en el terreno de confluencia de economistas, politólogos y sociólogos. Los economistas piensan en términos de un contraste entre sector público, sector privado y un *Tercer Sector* de *non profit organizations*, con una relevancia económica evidente. Los politólogos están interesados en el efecto que estas organizaciones pueden tener sobre el nivel y el modo de gobernabilidad de una sociedad. Algunos sociólogos suelen tener como punto de partida los problemas propios de la sociología de las organizaciones, y quieren comparar sistemáticamente las empresas y estas organizaciones (Pérez Díaz, 1995).

Nos encontramos ante una dificultad terminológica con 2 dimensiones: se define al Tercer Sector apoyándose en una de sus características diferenciales: la de su naturaleza no pública, no gubernamental, para poner de relieve el carácter privado de las entidades que en él se engloban y, en segundo lugar, encontramos definiciones que se apoyan en determinadas figuras jurídicas de las entidades que lo componen: Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas, Mutualidades...

Desde el inicio, el uso del término Tercer Sector ha traído consigo tres implicaciones que mezclan lo descriptivo con lo normativo. La primera es que en las sociedades más desarrolladas, el segmento de las organizaciones voluntarias y no lucrativas ha alcanzado ya una escala de recursos y una densidad organizativa que obliga a reconocerlo como un tercer pilar o sector de la sociedad, al lado del estado (el primer sector) y de las empresas privadas con ánimo de lucro que operan en el mercado (el segundo sector). La segunda implicación es que este segmento de organizaciones realiza una aportación distinta y necesaria a la sociedad de mecanismos de solución de problemas que se traduce en el hecho de que las organizaciones voluntarias y sin ánimo de lucro incrementan el bienestar social realizando diversas funciones y proveyendo servicios que cubren las lagunas de la acción del estado y llega a donde el mercado no llega, al tiempo que se anticipan con su iniciativa a la acción del uno y del otro. Por último, la tercera implicación es explícita y directamente normativa, y consiste en reclamar para el segmento de las organizaciones voluntarias y sin ánimo de lucro un mayor protagonismo (al lado del estado) en el reparto de las responsabilidades públicas y sociales del tipo de sociedades occidentales que se asientan sobre los mecanismos institucionales y culturales del imperio de la ley, la democracia liberal y la economía de mercado (y que recibe nombres diversos tales como sociedad liberal, sociedad abierta, sociedad civil en sentido amplio).

En cualquier caso el Tercer Sector es un término nuevo para una realidad antigua que ha alcanzado una relevancia y ha cobrado un vigor extraordinario desde

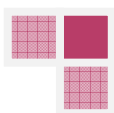


finales del siglo XX. Ha dejado de ser un fenómeno embrionario e intersticial y se ha convertido en una fuerza societal que hay que reconocer y con la que hay contar. El sector ha experimentado un crecimiento espectacular en las dos últimas décadas, auspiciado por la consolidación de la democracia y el crecimiento económico, siendo un claro testimonio de la emergencia y el desarrollo de la libertad de una sociedad civil pujante.

Tal y como bien apuntaba ya en su investigación del año 1998, José Ignacio Ruíz Olabuénaga *el estudio del Sector No Lucrativo o Tercer Sector español adolece, como se ve, de una doble imprevisión terminológica. Por un lado, no se dispone de un concepto preciso y comprehensivo y, por otro, el sector tiende a identificarse con conceptos parciales tales como el de Economía Social, el de sociedad civil, el de conjunto de organizaciones voluntarias o el de las no gubernamentales*. Por todo ello es preciso encontrar una definición operativa que intente un esfuerzo de mejoramiento de las definiciones hasta ahora aplicadas.

En base a las precisiones anteriores podríamos definir al Tercer Sector a partir de la descripción que de él realiza, Miguel Ángel Cabra de Luna en su obra *¡El Tercer Sector en España!*: “ el Tercer Sector está constituido por aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan responsablemente mediante el desarrollo de actividades de interés general (misión) conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas o privadas, beneficiándose, en su caso, de un tratamiento fiscal específico, derivado del reconocimiento de su labor altruista.”

La acepción más conocida del Tercer Sector es la que le hace coincidir con la actividad de las entidades no lucrativas. Para esta corriente de opinión el Tercer Sector estaría configurado por un conglomerado de pequeñas organizaciones -y alguna grande- con distintas fórmulas jurídicas, que prestan servicios a la colectividad, en muchas ocasiones sin ánimo de lucro -y en este caso estamos hablando del Tercer Sector no lucrativo- que canalizan la acción voluntaria de muchos ciudadanos. Se trata, por tanto, de la gestión de determinados servicios públicos que llevan a cabo entidades de la sociedad civil. Es, pues, en principio una actividad que es pública, pero que no se realiza por el Estado a través de su Administración y sus funcionarios, sino por entidades privadas. Entidades privadas, ya sea con profesionales, ya con voluntarios, que prestan servicios a determinados colectivos o personas, o a la comunidad, de forma genérica. Es la gestión de lo público desde lo privado. Así pues, el Tercer Sector está configurado por el conjunto de entidades u organizaciones que dirigen, básicamente, su actividad: (a) a la satisfacción de las necesidades sociales, al tiempo que (b) no poseen afán de lucro, (c) se hallan vinculadas en mayor o menor grado con la acción voluntaria y (d) son financiadas, en gran parte, por el sector público (Giner y Montagut, 2004).



Pero como indica García Delgado (2004), el Tercer Sector es mucho más. Hay una parte no menor que combina el *lucro civil* —del asociacionismo mutualista— o *social* del asociacionismo altruista y de muchas formas Cooperativas—con la búsqueda del máximo beneficio pecuniario —lo que ya antes sollamó el *lucro capitalista*—, aunque sea con limitaciones más o menos rigurosas a su apropiación por parte de los socios que aportan el capital, o común carácter claramente instrumental al servicio de finalidades benéficas.

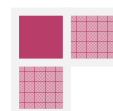
Definición que coincidiría con lo que para José Luis Monzón (2004) es la Economía Social que estaría compuesta por *un conjunto de instituciones sin fines de lucro constituidas por entidades privadas con personalidad jurídica propia, que producen bienes y servicios preferentes no de mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes que las crean, controlan o financian.*

1.2.- LOS DOS SUBSECTORES DEL TERCER SECTOR

Como avanzábamos en el epígrafe anterior se suele utilizar una acepción del Tercer Sector por negación, diciéndose que es un sector constituido por organizaciones que ni son públicas ni son de mercado, esto implica que el abanico de organizaciones constitutivas del Tercer Sector sea amplio y ello conlleva una importante dificultad a la hora de realizar un análisis pormenorizado, por lo que se viene utilizando una clasificación que divide al Tercer Sector en dos grandes subsectores: el subsector no lucrativo, o como se define en términos anglosajones *non profit* y el subsector de mercado, al que también se identifica como Economía Social.

Teniendo muy presente que existe una autentica inflación de términos para referirse al Tercer Sector, en la actualidad es posible afirmar que son dos las concepciones principales de esta realidad social. Por un lado, la concepción de la Economía Social, de tradición latina y, por otro, la concepción anglosajona (con epicentro estadounidense) de las entidades del sector no lucrativo (*Non profit Organisations*).

A riesgo de exceso de simplificación, los conceptos de sector voluntario, Tercer Sector de acción social y Tercer Sector no lucrativo han de adscribirse por proximidad a la concepción *non profit*, mientras los conceptos de economía solidaria, economía popular, empresas sociales y empresas de participación lo serían de la Economía Social. Así para el enfoque *non profit* se excluyen las Cooperativas y Mutualidades que compiten en el mercado con las empresas tradicionales capitalistas, mientras que para el enfoque de Economía Social, quedan excluidas las



Fundaciones, ONG's o Asociaciones que no responden a los valores de democracia y justicia distributiva.

El enfoque *non profit* o del Tercer Sector de acción social pone de relieve el carácter altruista de las organizaciones que lo conforman, lo que se deduce de dos rasgos, en primer lugar, del hecho de necesitar movilizar recursos voluntarios (trabajo voluntario y donaciones) y en segundo lugar, de la obligación de no distribuir entre sus propietarios - miembros y directivos - las posibles plusvalías o beneficios generados. En este enfoque se enmarcan así las tradiciones filantrópicas y caritativas, siendo las Fundaciones y las *charities* anglosajonas sus organizaciones más representativas.

Las organizaciones del Tercer Sector de acción social forman parte del conjunto de instituciones que intervienen en el desarrollo social de las personas optimizando la participación social y la satisfacción de las necesidades humanas, especialmente en el caso de los grupos más vulnerables de la sociedad

A la hora de clasificar las instituciones que conforman el Tercer Sector se ha consolidado, entre otras, la distinción entre aquellas que operan en el sector de no mercado y aquellas que operan en el sector mercado. Con respecto a las primeras, las del sector de no mercado, las Asociaciones y Fundaciones aparecen como las instituciones de mayor importancia. Sin embargo, cuando nos referimos a las del sector de mercado, aparece una multiplicidad de entidades que pueden quedar incluidas en la economía social. De todas ellas, tienen especial relieve por sus características e importancia, las Cooperativas, las Mutualidades y las Sociedades laborales. Si bien existe una amplia coincidencia al incluir en el sector de mercado a las cooperativas y Mutualidades, sobre la base de la proximidad de sus principios informadores, existen reticencias cuando nos referimos a las Sociedades laborales, ya sean anónimas o de responsabilidad limitada. En efecto, si por su caracterización entendemos que no se organizan como empresas capitalistas tradicionales, la ordenación de las Sociedades laborales ofrece rasgos que las aproximan a la calificación de empresas mixtas (Tortuero, 2004).

Pero lo cierto es que hay una significativa contienda, entre aquellos autores que creen que el Sector No Lucrativo y la Economía Social son cosas enteramente distintas, y quienes creen que tienen muchos puntos en común. Y, tal y como explican numerosos autores, una cosa es el Sector No Lucrativo, que se les antoja sin duda digno de una consideración especial ya que parece desafiar al afán de lucro privado, que reconocidamente es el motor del sistema capitalista que impera a escala global; y otra muy distinta el Sector Cooperativo, al que consideran perfectamente adaptado al afán de lucro (puesto que, en su opinión, lo que querrían los cooperativistas es lo que quiere todo el mundo: ganar dinero). Quienes de esta manera se manifiestan, introduciendo una distinción radical en el seno del Tercer Sector entre el Sector No Lucrativo y el Sector Cooperativo, y reservan, por consiguiente, el nombre de Tercer Sector al Sector No Lucrativo (y llámese, si se quiere darle un nombre especial,



Economía Social al Sector Cooperativo), reciben colectivamente el nombre de *enfoque Nonprofit* (que en inglés significa "no lucrativo"). De esta forma, Tercer Sector y Economía Social serían dos conjuntos de actividades completamente disjuntos, es decir, sin ningún punto de contacto entre sí (Viaña y Calderón, 2004).

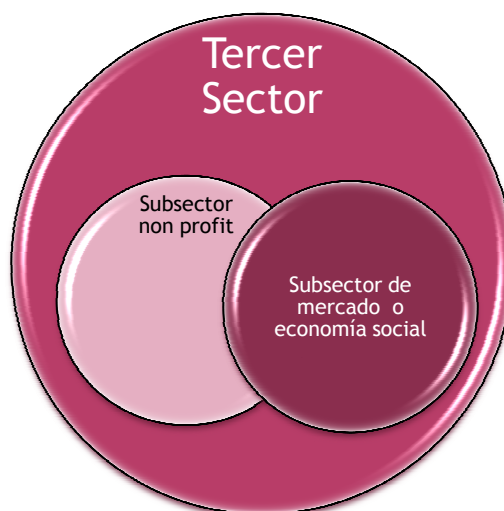
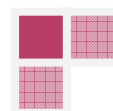


Ilustración 3 Subsectores del Tercer Sector

Fuente: elaboración propia.

Frente al enfoque *non profit* se yergue otro, el *enfoque de la Economía Social*, que realmente es anterior en el tiempo aunque aquí se examine después. De tal manera que el Tercer Sector sería un concepto más amplio -en el que caben más entidades y tipos de actividades distintos- que el de Economía Social. Del primero formarían parte todas las entidades que hacen transferencias en especie, tanto si los beneficiarios son los hogares, las sociedades no financieras, las financieras o las Administraciones Públicas; mientras que de la Economía Social solamente formarían parte las entidades que efectúan transferencias en especie que benefician a los hogares, pero no las que realizan transferencias en especie que así no lo hacen (Viaña y Calderón, 2004)

Lo cierto es que ninguna de las teorías actualmente en vigor sobre la delimitación del Tercer Sector, ni sobre las causas de su existencia, es completamente satisfactoria. Y en concreto sobre el problema de delimitación, el llamado *enfoque Nonprofit* muestra un sesgo excesivamente jurídico -y, por consiguiente, poco económico- al buscar la especificidad del Tercer Sector en la



asunción del principio de no distribución de beneficios. Y por su parte, el *enfoque de la Economía Social* adolece de un sesgo excesivamente ideologizado, que le lleva a encontrar esa especificidad en una confrontación global del Tercer Sector con el capitalismo.

Frente a ambos enfoques, esta investigación sostiene que es posible encontrar un nexo de unión entre los heterogéneos componentes del Tercer Sector en la realización de transferencias en especie. De este modo esta investigación se alinea con la definición que se aporta en la obra *Las cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España* (García Delgado et al., 2004) por la que *serían entidades del Tercer Sector todas las pertenecientes al sector privado que efectúan tales transferencias; ninguna entidad privada que no pertenezca al Tercer Sector las realiza (ninguna empresa capitalista trabaja gratis). Por tanto, la definición no se presta a equívocos. En ella encajan a la perfección las Asociaciones, las Fundaciones y las Entidades Singulares; pero también realizan transferencias en especie las Cooperativas y Sociedades laborales, y las Mutualidades, así como las Empresas de Inserción Social y los Centros Especiales de Empleo*

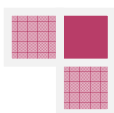
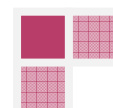


Tabla 1 Esquema de clasificación del Tercer Sector.

Esquema de clasificación del Tercer Sector *Las cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España* (García Delgado *et al.*, 2004)

Tercer Sector	Tercer Sector Financiero	Instituciones Financieras	Cajas de Ahorros
			Fondos Financieros
		Instituciones Financieras Cooperativas (IFC)	Cooperativas de Crédito
	Tercer Sector No Financiero (TSNF)	Instituciones Sin Fines de Lucro No Financiera	Asociaciones Fundaciones Instituciones Religiosas Mutualidades Entidades Singulares
		Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de las Empresas	
		Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de las	
		Instituciones Cooperativas No Financieras (ICNF)	Cooperativas Agrarias
			Cooperativas de Trabajo Asociado
			Cooperativas de Vivienda
			Cooperativas de Servicios

Fuente: García Delgado *et al.* (2003)



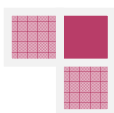
Para José Luis Monzón (2004), el Tercer Sector no lucrativo o subsector *non profit* es, como decíamos más arriba, de raíz anglosajona y ha sido promovido desde Estados Unidos, hace ya treinta años: la literatura del *Nonprofit Sector* o del *Nonprofit Organization*. En esencia, este enfoque sólo contempla a aquellas organizaciones privadas que, en virtud de sus reglas constitutivas, no pueden distribuir los beneficios a las personas que las controlan, teniendo que destinarse estos, bien a la realización de sus objetivos, bien a la ayuda a personas que no ejerzan ningún control sobre la organización.

Como veremos más adelante, el enfoque *non profit* más divulgado por Salamon y Anheier (1992) establece cinco requisitos básicos para considerar a una institución como parte integrante del Tercer Sector: organización formal, privada, no lucrativa, con autogobierno y con participación voluntaria. Entre estos requisitos no se encuentra un elemento tan característico del concepto tradicional de la Economía Social como es el de la organización democrática, por lo que en el ámbito del Tercer Sector establecido por el enfoque *non profit* se incluyen a muchas entidades no democráticas que amplias corrientes del enfoque Economía Social no las identifican como parte integrante del Tercer Sector, como es el caso de muchas Asociaciones religiosas e incluso Fundaciones. A su vez, el enfoque *non profit*, al aplicar el criterio delimitador del Principio de No Distribución de Beneficios, excluye del Tercer Sector a aquellas organizaciones que distribuyen beneficios o excedentes a sus socios bajo cualquier modalidad (incluidos, en el caso de las Cooperativas, los retornos cooperativos), con lo que descarta a la mayoría de las cooperativas como una de las componentes del Tercer Sector.

Para el enfoque *non profit* el Tercer Sector se sitúa entre el Estado y el mercado, y sus misiones consisten en satisfacer una importante cantidad de necesidades sociales que no son cubiertas ni por el mercado (por falta de demanda solvente y con capacidad adquisitiva) ni por el sector público (por incapacidad de las finanzas públicas), de tal manera que es preciso recurrir a un tercer tipo de recursos y motivaciones. La concepción anglosajona, que se fundamenta en el *voluntariado*, las *charities* (en Inglaterra) y las Fundaciones (Estados Unidos), insiste en los valores de la filantropía y en el criterio del *nonprofit*.

Para el enfoque de Economía Social, en cambio, el Tercer Sector no se sitúa entre el mercado y el Estado, sino *entre el sector capitalista y el sector público*. En este sentido, el Tercer Sector se posiciona en las sociedades avanzadas como un *polo de utilidad social* constituido por un amplio conjunto de organizaciones privadas que se crean para resolver necesidades sociales y no para retribuir a inversores capitalistas, bien actuando empresarialmente en el mercado, bien haciéndolo fuera del mercado o simultáneamente en ambos sitios.

En todo caso, la concepción del Tercer Sector que desarrolla la Economía Social configura a éste no como un sector residual, sino como polo institucional del sistema que, junto al sector público y al sector privado capitalista, resulta clave para



consolidar el bienestar en las sociedades avanzadas, contribuyendo a resolver algunos de sus problemas más relevantes como los de la exclusión social, el paro masivo de larga duración, los desequilibrios territoriales, la autonomía de los territorios, la distribución más equitativa de la renta y la riqueza y otros.

A diferencia del enfoque *NonProfit*, que sólo contempla una función caritativa y filantrópica del Tercer Sector, desarrollando iniciativas de solidaridad unidireccional, la Economía Social promueve iniciativas empresariales de solidaridad recíproca entre sus promotores, basadas en un sistema de valores contrario a la lógica capitalista, en el que prevalece la democracia en la toma de decisiones y la primacía de las personas sobre el capital en la distribución de los excedentes (Monzón, 2004).

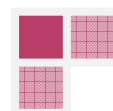
1.2.1.- EL SUBSECTOR NO LUCRATIVO.

La definición más operativa del Tercer Sector no lucrativo podría ser la de aquel sector compuesto por instituciones sin ánimo de lucro que se guían por valores distintos a la rentabilidad económica y el beneficio (Vidal Climent, 2005).

Dentro del subsector no lucrativo del Tercer Sector también es necesario distinguir entre Tercer Sector de acción social y Tercer Sector de cooperación al desarrollo.

Para describir el primero tomaremos la definición que hizo el Grupo de Trabajo del Consejo Estatal para el Plan Estratégico de la Plataforma de ONGs de acción (2003): *el Tercer Sector de acción social es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro, que surgidas de la libre iniciativa ciudadana funcionan de forma autónoma y tratan, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar», ha tratado de llegar a los mínimos comunes para enmarcar a este sector* (Plataforma de ONGs, 2003).

El Tercer Sector de cooperación al desarrollo está compuesto por organizaciones no lucrativas e independientes del Estado cuyo objetivo es ayudar al desarrollo de las comunidades menos favorecidas de países del Tercer Mundo. Esta labor de ayuda se basa en la sensibilización de la población del norte hacia las causas y consecuencias de la pobreza, y en la puesta en marcha de proyectos de cooperación que tienen como principales actores los beneficiarios, convirtiéndolos en protagonistas de su propio desarrollo (Martínez Sánchez, 1998).



Desde una perspectiva más economicista apuntamos la definición que del sector de no mercado desarrolla Barea (2004) en el que incluye las Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (Asociaciones profesionales, científicas, de consumidores, religiosas, sindicatos, partidos políticos y clubes culturales); las Anónimas de beneficencia, de ayuda y de asistencia social financiadas por otros agentes; las Fundaciones u otras Instituciones Sin Fines de Lucro financiadas por Sociedades no Financieras, Instituciones Financieras y Empresas de Seguros; y los grupos de instituciones del Tercer Sector de no mercado (Organización Nacional de Ciegos Españoles -ONCE-)(Barea, 2004).

Para este autor, por lo tanto, el subsector de no mercado integraría a las instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de los hogares.

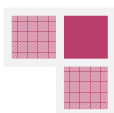
✚ Asociaciones,

✚ Fundaciones,

✚ *Otras formas jurídica*

La configuración del Tercer Sector no lucrativo, de acuerdo con los autores L. Salamon y H. Anheier (1992), responde a cinco elementos característicos fundamentales, que constituyen elementos estructurales de carácter operativo:

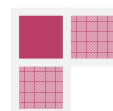
1. Organización formal: Es necesario que se esté ante una organización donde haya unos objetivos generales y en donde los recursos estén destinados a conseguir dichos objetivos. La mayor parte de ellas adoptan una fórmula jurídica específica para regular dichas organizaciones como, por ejemplo, Fundaciones y Asociaciones. Se incluyen también las organizaciones *de hecho*, siempre que tengan un cierto ánimo de permanencia.
2. Privada: Esto implica que no estén jurídicamente integradas en la Administración Pública. Se excluye así a aquellas entidades cuyos presupuestos se integran en los Presupuestos públicos. Quedan así fuera de consideración los organismos autónomos de las Administraciones Públicas, Institutos y Patronatos públicos, etc.
3. Sin ánimo de lucro: o lo que es lo mismo no pueden distribuir los beneficios. Esto implica que las entidades no lucrativas pueden generar beneficios, pero no pueden distribuir éstos entre sus patronos, asociados, directivos, personal, etc. Este carácter les diferencia de las sociedades mercantiles, que tienen acceso al mercado de capitales.
4. Dotadas de autogobierno. Las entidades no lucrativas tienen que disponer de sus propios órganos de gobierno.



5. Altruista: Implica algún grado de participación voluntaria, bien sea porque la entidad canaliza el trabajo del voluntariado, bien sea, porque la gestión de las mismas se hace de forma voluntaria o el objetivo de su existencia sea de *interés general*.

Para José Ignacio Ruíz Olabuénaga (2000), el Sector No Lucrativo español, al mismo tiempo, parece caracterizarse, por una serie de estructuras que definen su perfil social y explican su presencia en el marco de la sociedad española. Podemos individualizar cinco de estas características estructurales:

- a) Fenómeno social nuevo: el altruismo no lucrativo de la sociedad española y su correspondiente expresión en forma de organizaciones voluntarias es presentado, casi sin excepción, como un fenómeno social nuevo, aunque no faltan referencias marginales a una larga historia de presencia social. En otras palabras, no existe una importante tradición de asociacionismo altruista español.
- b) Secularización de la sociedad: el peso histórico de la Iglesia católica ha supuesto un cuasi monopolio del Sector No Lucrativo en la historia de la sociedad española. Una hegemonía que, sólo recientemente, ha comenzado a desaparecer debido a un fenómeno de secularización de esta sociedad.
- c) Evolución reciente: la tradición del Sector No Lucrativo ha experimentado una evolución estructural muy reciente, pero no por ello menos significativa, que lo ha corporatizado socialmente.
- d) Descrédito del Estado: la presencia y el papel político del Estado español ha sido definido como propios del Estado mínimo durante todo el siglo XIX y los dos tercios del presente siglo. El Estado Providencia en España se caracteriza, por un lado, por su retraso y su escaso desarrollo y, por otro, por su extendido descrédito social dando lugar al fenómeno del retorno de la sociedad civil.
- e) Socialismo *versus* capitalismo: el conflicto ideológico y político entre socialismo y capitalismo ha provocado, en España al igual que en otros países europeos, la aparición de una tercera alternativa, marginal a las ideologías político sociales, que ha desembocado en el desarrollo de la denominada economía social.



1.2.2.- EL SUBSECTOR DE MERCADO O ECONOMÍA SOCIAL.

Como hemos visto más arriba muchos autores prefieren utilizar el término Tercer Sector solo para englobar las experiencias de las Asociaciones y Fundaciones; mientras que se utiliza el concepto de *Economía Social* para describir al subsector de mercado del mismo englobando a las Cooperativas y Mutualidades. En nuestra investigación hemos adoptado este mismo enfoque en aras a enmarcar claramente el objeto de estudio. Puesto que el núcleo principal de la *Economía Social* viene de la economía de mercado, es decir, de las empresas, es aquí donde verdaderamente se presenta el problema de fijar cuál debe ser el criterio para delimitar el campo de la *Economía Social*.

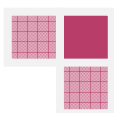
En este apartado vamos a realizar un recorrido exhaustivo por los autores más relevantes del panorama español que han abordado el estudio del subsector de mercado del Tercer Sector o *Economía Social*.

La concepción científica de la *Economía Social* puede situarse a finales del siglo XIX (Walrás y Charles Gide), fundamentada en la teoría organicista. La Comisión de las Comunidades apoyándose en esta concepción organicista define la *Economía Social* en su comunicación de diciembre de 1989 al Consejo, diciendo que una empresa pertenece a la *Economía Social* si su actividad productiva se basa en técnicas de organización específicas; técnicas que se fundamentan en los principios de solidaridad y participación (Monzón y Chaves, 1999).

Por lo tanto la noción de Economía Social en su acepción dominante actual toma progresivamente fuerza a partir de finales de los años setenta en países europeos como Francia, Bélgica, España y Portugal, refiriéndose al campo de la realidad integrado por aquellas formas sociales privadas que en su funcionamiento no encajan o cuestionan la lógica de funcionamiento y de desarrollo capitalista (Chaves, 2004)

Un hito importante en el asentamiento de la Economía Social como realidad social y económica fue la constitución en Francia el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas (CNLAMCA) donde se aprueba en 1982 la Carta de la Economía Social que define a ésta como el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a socios y a la sociedad. (Monzón, 1987).

Según el Consejo de la Economía Social de la Región Valona de Bélgica, que haría escuela en el ámbito científico europeo, la Economía Social estaría integrada



por organizaciones privadas, principalmente Cooperativas, Mutualidades y Asociaciones, cuya ética responde a los principios siguientes:

Procesos de decisión democráticos, heredero del Principio Cooperativo de “una voz = un voto”, principio considerado por algunos como el central al democratizar el poder de decisión, frente a lo que acontece en el sector privado capitalista donde impera el principio capitalista de una acción = un voto.

Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas, el cual define una lógica de distribución de los beneficios no ligada e incluso contraria a la participación en el capital social, como revelan criterios tales como el principio cooperativo del retorno, la dotación de patrimonios colectivos, la remuneración limitada al capital, o incluso la regla de no distribución de beneficios.

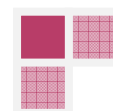
La finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad antes que de lucro, enfatizando el que la actividad económica desarrollada por estas entidades tiene vocación de servicio a personas y no de búsqueda del beneficio, este último puede aparecer pero será en todo caso un objetivo intermedio para el fin último de la entidad que es el de dar servicio.

Autonomía de gestión, diferenciándose con ello especialmente de las entidades pertenecientes a la esfera pública.

En el ámbito científico, la visión dominante es la de la asociación científica CIRIEC-España y sus asociados. A este respecto, en una línea de esfuerzo de delimitación próxima a la belga y a la francesa, en 1989 la Comisión Científica del CIRIEC-España (Barea y Monzón 1992) definió a la Economía Social como un conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos.

El primer estudio científico colectivo realizado en España destinado a analizar el conjunto de la Economía Social data de principios de la década de los noventa (Barea y Monzón, 1992). Casi simultáneamente se realizaría el primer estudio de este tipo a escala internacional (Defourny y Monzón, 1992) y más tarde a escala de la Unión Europea con énfasis en la dimensión del empleo (Ciriec-Internacional, 2000).

El Libro Blanco de la Economía Social de España elaborado por el CIRIEC-España, que supuso otro hito importante en la delimitación científica y el conocimiento del sector de mercado de la Economía Social. El estudio no abarca a todas las empresas de la Economía Social, sino exclusivamente a las incluidas en los siguientes grupos: Cooperativas Agrarias, Cooperativas de Consumo, Cooperativas de Trabajo Asociado y Sociedades Anónimas Laborales. Desde entonces se han realizado estudios que han tratado de delimitar el campo de la Economía Social.



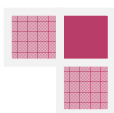
Barea (2004) define la Economía Social como aquélla que comprende empresas que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar, pero cuya distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligados directamente con el capital aportado por cada socio; el peso y la toma de decisiones es igual para todos los socios y no en función del capital aportado por cada uno de ellos. Dentro del sector de mercado o Economía Social se incluyen sociedades no financieras (Cooperativas y Sociedades Anónimas Laborales), instituciones de crédito (Cooperativas de crédito y Cajas de Ahorro), empresas de seguros (Mutuas de seguros, Cooperativas de seguros y Mutualidades de Previsión Social) y los grupos empresariales de la Economía Social (Mondragón, Cooperativa Valenciana, Anecoop y Mapfre) (Barea, 2004).

Definición que coincide en gran parte con la ya dada por el CMAF, Comité Consultivo de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones de la Comisión Europea, en 1999: la Economía Social configura una parte cada vez más importante de la sociedad europea. Las formas jurídicas de las organizaciones de la Economía Social se diferencian de un estado a otro, pero en general el sector comprende las organizaciones de las Cooperativas, las Mutualidades, las mutuas de seguros, las Asociaciones y las Fundaciones.

Para Chaves (2003) el subsector de mercado del Tercer Sector estaría integrado por las empresas con organización democrática (una persona, un voto) y con distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio.

En el ámbito político y legislativo, los poderes públicos tienden a identificar a la Economía Social con una parte del subsector de mercado de la Economía Social, utilizando los conceptos establecidos académicamente indicados más arriba, y más exactamente con las Cooperativas y las Sociedades laborales: entidades de la Economía Social las que tengan por objeto la prestación de bienes y servicios a sus asociados, participando éstos directa y democráticamente en la toma de decisiones, y aquéllas en las que los trabajadores ostenten la mayoría del capital social. Asimismo, se consideran incluidas las personas físicas o jurídicas que realicen una actividad socioeconómica mediante cualquier fórmula de autoempleo. En concreto, componen el concepto de Economía Social las Cooperativas e cualquier tipo, las sociedades anónimas laborales y cualesquiera otras entidades que reúnan los requisitos o cumplan las condiciones que se establezcan normativamente (Art. 2.2.).

Desde el ámbito profesional-empresarial, el contenido conferido a la Economía Social se sitúa a mitad de camino entre el Académico y el de los Poderes públicos. Así, la Conferencia Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), organización de ámbito estatal que vertebra y federa a los diversos movimientos empresariales que se reconocen pertenecer a un mismo ámbito socio-empresarial denominado Economía Social, entiende que la Economía Social comprende cualquier forma empresarial surgida como respuesta a las diversas necesidades que plantea la cohesión social y que responde a los siguientes principios:



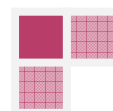
- a. Organización y cultura empresarial democráticas,
- b. Dan primacía de la persona por encima del capital,
- c. Propiedad colectiva,
- d. Criterio colectivo en la distribución de beneficios, cuando éstos se reparten, reinversión de resultados para reforzar el objeto social,
- e. Solidaridad con el entorno y compromiso con lo local,
- f. Cohesión social,
- g. Integración socio laboral de colectivos en riesgo de exclusión, y
- h. Responsabilidad social.

Este concepto integra, según CEPES, al las Cooperativas, Sociedades laborales, Mutualidades, Fundaciones, Centros Especiales de Empleo, Empresas de Inserción (Anuario de la Economía Social 2003, CEPES).

Para José M^a Pérez de Uralde (2006) la Economía Social es el conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos.

En definitiva, este autor hace coincidir el término Economía Social con las Cooperativas, Sociedades laborales y Mutualidades y al término Tercer Sector no lucrativo con las Asociaciones, ONG's, Fundaciones y entidades singulares. En general, emplea el término Economía Social para referirse al entramado cooperativista, donde si existe afán de lucro compitiendo en el mercado con el resto de empresas capitalistas, y el término Tercer Sector para referirse a las entidades sin ánimo de lucro o de acción social. Entiende, además, que la diferencia entre Economía Social y Tercer Sector no lucrativo va más allá de la delimitación del sector institucional, de si entran unas entidades u otras. La diferencia sustantiva principal atañe a la propia funcionalidad de este sector en el conjunto del sistema social y económico y al papel que en el mismo juegan los otros dos sectores institucionales, el público y el privado capitalista.

Como hemos podido comprobar a lo largo de este epígrafe, numerosos autores (Barea y Monzón, Chaves, García Delgado) hacen coincidir los términos Tercer Sector y Economía Social, diferenciando dos subsectores en el seno del mismo sector: el subsector de mercado y el *non profit* o no lucrativo. Sin embargo, los poderes públicos y la administración, utiliza el término de Economía Social para identificarlo con el Subsector de mercado, mientras que la opinión pública en general y otros



autores (Salomon y Anheier, Ruiz Olabuénaga, Álvarez de Mon, Cabra de Luna, Pérez Díaz) lo identifican con el subsector no lucrativo.

Sin embargo, otros autores como Giner y Montagut (2004) consideran que los términos Tercer Sector y Economía Social no son sinónimos: las Cooperativas, Mutualidades, Sociedades laborales, Fundaciones, Asociaciones, Empresas de Inserción y Centros Especiales de Empleo -ya sean con criterios mercantiles o no-, constituyen el conjunto de la Economía Social. Las entidades del Tercer Sector forman una parte de esa actividad económica con una característica, la que les confiere su especificidad: el prestar servicios a la comunidad y su contribución de una manera u otra a la promoción del voluntariado. Por tanto, las actividades de este sector son parte esencial de la Economía Social pero no toda la Economía Social configura el Tercer Sector. No son sinónimos.

1.3. RASGOS DISTINTIVOS DEL TERCER SECTOR.

1.3.1.- RASGOS DISTINTIVOS DEL SUBSECTOR *NON PROFIT*.

José Luis García Delgado (2004) recalca cuatro elementos diferenciales del Tercer Sector que le dotan de una gran importancia cualitativa, de cara a la sociedad en su conjunto: *“cuatro términos, pues, que han de conjugarse al hablar de Tercer Sector o Economía Social: interés colectivo o general y solidaridad, por un lado; participación y responsabilidad, por otro. Son los que dotan de un sustrato común identificativo a la muy diversa realidad de sus componentes* y añade para terminar de dibujar las peculiaridades intrínsecas de este sector lo siguiente: el empuje del Tercer Sector en nuestro tiempo tiene tanto o más de respuesta social creativa a las nuevas posibilidades y necesidades que afloran en las economías *desarrolladas de las sociedades libres, que de réplica a disfunciones del Estado de Bienestar o a efectos indeseables, por perversos, de la concurrencia mercantil.*

Los elementos diferenciales que son enfatizables en el Tercer Sector para Carpio y Salas (2003) son los siguientes:

- *Multiplicidad de agentes. Aspecto que se presenta no sólo en la heterogeneidad de formas jurídicas en el sector (Fundación o Asociación) sino en la diversidad de fines que persiguen las entidades.*
- *Agente innovador. Es ésta una de las características más reconocidas en las entidades que forman el Tercer Sector y se le atribuye, debido, a que su interés por la resolución de problemas sociales las conduce a un proceso continuo de búsqueda de respuestas a las necesidades sociales, suponiendo nuevas formas de hacer, y aportando soluciones a nuevos problemas con diversidad de respuestas alternativas para servicios que ya se prestan y ello gracias a que poseen métodos*



de trabajo y estructuras organizativas más flexibles que la tradicional estructura rígida y burocrática.

- *Capacidad de captar recursos. Los agentes del Tercer Sector pueden obtener recursos para financiar sus actividades no solo a través del mercado, por la venta de bienes y servicios (hecho que a veces suele emplearse sólo para cubrir parcialmente el coste de operación), sino a través de donaciones procedentes del sector privado (familias y empresas), aparte de la fórmula comúnmente empleada de acceso a subvenciones del sector público.*
- *Capacidad de producir con bajos costes.* Entre algunas de las razones que fundamenta su baja estructura de costes hay que destacar que los agentes del Tercer Sector cuentan con el trabajo de los voluntarios sin coste monetario, no buscan beneficio económico, disponen en algunos casos de una menor carga fiscal y, por lo explicado anteriormente, disponen de una creciente eficiencia en la asignación de recursos en tanto aplica su característica de agente innovador.

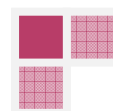
1.3.2.- RASGOS DISTINTIVOS DEL SUBSECTOR DE MERCADO.

Para el Comité Consultivo De Las Mutualidades, Asociaciones Y Fundaciones (CMAF) (1999) Los rasgos distintivos del subsector de mercado o Economía Social son los siguientes:

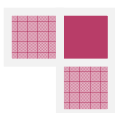
- La primacía del hombre y del objeto social sobre el capital, son empresas de personas (a excepción de las Fundaciones).
- Adhesión abierta y voluntaria así como el control democrático de la base por sus miembros.
- El interés común de sus miembros, de *su usuario*, o el interés general.
- Defensa y practica de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Gestión autónoma e independencia de los poderes públicos.
- La aplicación de los excedentes a su objeto social mediante la reinversión o su distribución de acuerdo con la decisión de sus miembros, para la creación de empleo, de actividades, de nuevas empresas...

Por su parte para el Consejo Económico y Social europeo (CES) (1999) son los siguientes:

- Importancia central de las necesidades y los intereses de las personas.



- Trabajar a favor de las necesidades de sus miembros, de los consumidores y de la sociedad.
- Pertenencia libre y abierta.
- Gestión democrática por parte de los miembros.
- Independencia del estado y de otros órganos públicos.
- Los excedentes destinados a favorecer el objetivo de las actividades.
- Solidaridad.

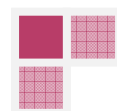


CAPÍTULO 2. DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS AFINES

2.1.- UNA REALIDAD DESDIBUJADA.

Si hay un elemento que caracteriza al Tercer Sector en nuestro país es sin duda su imperfecto conocimiento, caracterizándose por ser una realidad desdibujada y en cierto modo difusa por parte de la opinión pública en general. Tan incuestionable como la pujanza y el relieve cuantitativo que está alcanzando el Tercer Sector viene a resultar, sin embargo, su escaso, su imperfecto conocimiento, su desdibujamiento para la opinión pública, de consideración institucional y, también, de análisis académico (García Delgado, 2004).

Entre las causas de esa imagen borrosa del Tercer Sector, apunta este mismo autor, se encuentran razones externas como la posición de ciertos intereses económicos no partidarios del reconocimiento social —y el consecuente por parte de los poderes públicos— de unas organizaciones que, en formas muy diversas, intervienen en la actividad económica sin una pura lógica capitalista, sino solidaria o mutualista, y comúnmente democrática, reclamando, para ello, una legislación no discriminatoria y un apoyo presupuestario acorde con los servicios sociales prestados. Pero también hay razones internas que contribuyen a la escasa visibilidad actual del Tercer Sector: la atomización, la deliberada opacidad, en ocasiones, y las carencias, pese a progresos evidentes, en el gobierno de algunas entidades, incluida su tendencia a la burocratización, se erigen en



factores que difuminan una realidad viva y en expansión, debilitando su posición negociadora.

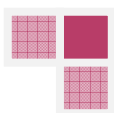
Obstáculos todos ellos sobre los que se debería actuar en una triple dirección: con mayor cohesión, que, en parte, significa más cooperación entre unas y otras entidades del propio ámbito de la Economía Social; con competencia empresarial, que es algo más que la mera eficiencia orientada al beneficio pecuniario, y con transparencia de gestión, lo que incluye unas buenas prácticas. El desafío, por eso, consiste en combinar valores con visión empresarial, solidaridad con eficiencia, función social con viabilidad económica. De ahí, en suma, que a la Economía Social o al Tercer Sector, en su más amplio sentido, le cueste hacer valer –por decirlo coloquialmente– su peso económico y su contribución social. En definitiva, su legitimación como parte de sociedades plurales que se mejoran a base de talante solidario y capacidad de interlocución (García Delgado, 2004)

Para Vernis (2003) este mismo desdibujamiento es patente en el Tercer Sector algo que no tiene una frontera claramente delimitada. Por ejemplo, muchas veces hablamos del continuo socio-sanitario, o del continuo socio-educativo, o del continuo socio-laboral. Dónde empiezan las organizaciones del Tercer Sector sanitario, o las del Tercer Sector educativo es algo que no está claro. Y muchas organizaciones que definimos como sociales, son al mismo tiempo educativas, y/o sanitarias, y/o laborales. El tercer problema es que es un sector cambiante, como venimos insistiendo. La realidad hace que continuamente surjan nuevos retos sociales, y esta sociedad dinámica crea organizaciones sociales para afrontar estos nuevos retos.

2.2.- CONCEPTOS AFINES

Existe una clara dispersión conceptual en torno al término Tercer Sector que se pone de manifiesto en la existencia simultánea de un abanico de denominaciones tales como “Sector No Lucrativo”, “Tercer Sector”, “Organizaciones No Lucrativas”, “Organizaciones no gubernamentales” (ONGs), “Asociaciones voluntarias”, “sociedad civil”, etc., que se solapan entre sí, sin llegar a coincidir plenamente, en su intento por definir y delimitar la naturaleza y el alcance de un fenómeno social complejo y, al parecer, en progresivo desarrollo en las sociedades modernas. Esta situación de ambigüedad terminológica (y, por consiguiente, conceptual) lejos de ser exclusiva de la sociedad española, es común a todo el mundo, tanto académico como cultural, que se relaciona con esta temática.

Este amplio y variado conjunto de organizaciones microeconómicas es reconocido mayoritariamente y de forma bastante imprecisa bajo la denominación de



Tercer Sector, cuya actividad se desarrolla entre la economía pública y la economía privada capitalista, y que viene identificado por muy diversos términos, entre los que cabe citar "Economía Social", "economía alternativa", "economía popular", "economía asociativa", "sector voluntario", "sector no lucrativo" (*non profit sector*, en los Estados Unidos), "sector independiente", "economía solidaria"... , por señalar sólo los más utilizados, (Monzón, 2004).

Según Chaves (2004) la realidad social que nos ocupa, el de aquella "situada ente la economía pública y la economía capitalista", que se denomina Economía Social también ha dado luz a otras voces como Tercer Sector, Sector Voluntario, Sector No Lucrativo, Economía Solidaria y otras locuciones, que designan realidades muy próximas.

Algunos de los sinónimos que se emplean habitualmente para referirse al Tercer Sector, claramente sesgados hacia el sector no lucrativo del mismo, son los siguientes:

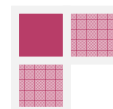
2.2.1. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

La categoría de ONG es relativamente nueva. Su uso procede originariamente de las organizaciones que trabajan en los países en vías de desarrollo, promoviendo el progreso económico y social de los sectores más desfavorecidos.

En el Caso de España, este término se ha extendido a otras organizaciones que trabajan en el sector del desarrollo social. Así, por ejemplo, lo utilizan mayoritariamente algunos organismo públicos para referirse a las entidades privadas que trabajan en el campo social.

De lo anterior podemos colegir dos hechos que explican el uso de esta terminología. Por una parte, este concepto se utilizó para referirse a un subsector determinado: el de aquellas entidades de ayuda al desarrollo, y después se refirió a las de desarrollo social en sentido amplio. Es decir, se difunde el término del sector internacional al interno de los países.

El origen histórico de este concepto pone ya de manifiesto sus limitaciones. En primer lugar, se refiere a un subsector dentro del Tercer Sector, preferentemente al sector social. Quedarían fuera otros subsectores: educativo, sanitario, cultural, etc. En segundo lugar, el concepto no-gubernamental resulta problemático cuando lo aplicamos a una serie de organizaciones cuyas principales fuentes de financiación proceden del propio gobierno, lo cual no deja de ser una paradoja, en tanto que en gran medida este tipo de organizaciones se financian a través de subvenciones del sector público.



2.2.2. LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO.

El concepto no-lucrativo pretende expresar que la actividad de estas organizaciones no se orienta a la obtención de lucro. Esta noción es la más utilizada en los Estados Unidos, donde el concepto del Tercer Sector es de uso infrecuente y se utiliza, por el contrario, el de sector no-lucrativo o non-profit sector.

La característica diferencial de las organizaciones no-lucrativas (ONG) la determinaría un imperativo legal: la prohibición o constricción de distribuir beneficios entre sus miembros, directores, patronos, ejecutivos, etc. Es importante resaltar que a las organizaciones no lucrativas no se les prohíbe obtener beneficios, sino sólo repartirlos. Los beneficios generados deberán ser destinados a financiar sus actividades o, lo que es lo mismo, a ser redistribuidos entre sus beneficiarios.

Esta limitación actúa como garantía de la finalidad de la institución y le hace acreedora de privilegios fiscales.

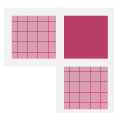
2.2.3. LAS ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO.

Este concepto pretende explicar fenómenos tales como la actividad filantrópica, las donaciones como fuente de recursos o el voluntariado, que no sería sino una modalidad de recursos -en este caso el tiempo- libremente donados a la organización.

Para Giner y Montagut (2004) El voluntariado es el conjunto de actividades de interés general realizadas de manera libre y sin contraprestación económica a cambio. Se configura, por tanto, por el conjunto de formas diversas de realizarse con y para los demás. Allí encontramos la actividad voluntaria de los ciudadanos y también la de las entidades u organizaciones mediante las cuales, en la mayoría de los casos, tiene lugar esa actividad. Hay un cierto debate acerca de si es posible actividad voluntaria al margen de organizaciones. Ahora bien, sea cual sea la opción que se tome, estaremos de acuerdo en la necesidad de diferenciarlo, si lo que queremos es proceder al análisis de la lógica de la actividad voluntaria, de un lado, y de las actividades de las organizaciones voluntarias, de otro. El voluntariado, por tanto, debe tener en cuenta las dos dimensiones que lo configuran: la de los voluntarios y la de las Asociaciones voluntarias o del Tercer Sector.

2.2.4. LA SOCIEDAD CIVIL

Otro de los términos más frecuentemente utilizado para referirse al Tercer Sector es el de Sociedad Civil. Atendiendo a su significado sociológico, se trata de



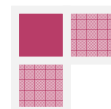
aquel ámbito de las sociedades modernas que, frente a la esfera pública (que incluye al Estado), engloba las relaciones entre la ciudadanía así como las prerrogativas privadas que sus miembros poseen (adaptado de Giner, Espinosa y Torres, 1998).

Para García Marzá (2004) *“la Sociedad Civil es por excelencia el ámbito propio para la aplicación directa de las ideas morales. El concepto de Sociedad Civil, como cualquier categoría que intente definir una realidad social, está lejos de ser uniforme. Desde sus orígenes se trata de un término que siempre se ha definido en relación con el Estado, precisamente como la red de estructuras sociales que no depende directamente de él. Esto no significa que sean dos esferas separadas o separables. La Sociedad Civil no puede concebirse sin el Estado, pues el marco legal constituye el soporte básico para que puedan funcionar sus mecanismos propios de interacción. Es independiente del Estado en sus iniciativas, en sus objetivos y en los medios o recursos que propone para su logro o alcance. Pero nada de esto sería posible sin las posibilidades de regulación jurídica que garantiza el Estado. I no se asegura, por ejemplo el cumplimiento de los contratos y el respeto a los derechos de propiedad, nadie emprendería acciones de reducción e intercambio. Tampoco es imaginable esta densa red de Asociaciones y organizaciones culturales, educativas, políticas, religiosas, económicas, etc., que conforman la Sociedad Civil sin hablar al mismo tiempo de derechos civiles y políticos, como el derecho de reunión o de libre expresión; o sin derechos económicos y sociales, como el derecho a la educación, a la protección social, etc.”* (García Marzá a: 35, 2004)

La Comunidad Europea define que la *sociedad civil organizada* la constituye *“el conjunto de todas las estructuras organizativas cuyos miembros prestan servicio al interés general por medio de un procedimiento democrático basado en el discurso y el consenso y sirven como mediadores entre las autoridades públicas y los ciudadanos”* (Comité Económico y Social, 1999) y afirma que *es una escuela para la democracia en la medida en que la existencia de la participación ciudadana es condición previa para una «democracia inteligente.»*

En cualquier caso, se establece una clara división: por una parte está el sector público compuesto por la Administración del Estado, sus empresas y entes; por otro, está la sociedad civil organizada que está formada por el sector mercantil, el mercado, donde conviven organizaciones sindicales y empresariado, y por las *otras organizaciones*, el Tercer Sector; en último extremo está la sociedad civil no organizada, donde se encuentra la mayor parte de la ciudadanía.

Otros autores como Ruiz Olabuénaga (2000) entienden el término de sociedad civil como *el conjunto de instituciones sociales, mercados y Asociaciones voluntarias y a la esfera pública de la vida social, pero excluye taxativamente las instituciones estatales de control directo por parte del Estado. Sociedad civil, en este sentido restringido, es todo aquello que no pertenece directamente al aparato del Estado y conlleva una distinción básica entre lo estatal (con toda su maquinaria*



administrativa) y lo primado o al margen de aquél. No distingue, en principio, más que dos tipos instituciones, el estatal y el no estatal, el público y el privado.

Por su parte Cabra de Luna (2003) define los términos de sociedad civil como *“un conjunto heterogéneo de actores e instituciones de carácter económico, social y cultural, en relación compleja de articulación y ambivalencia con el Estado y su clase política”*.

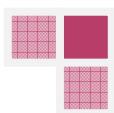
En relación al concepto de sociedad civil Pérez Díaz (1987) considera que *los actores de la sociedad civil serían las organizaciones privadas, familiares o no, y los individuos en cuanto agentes sociales, mientras que los actores del Estado serían los políticos profesionales y todo el aparato institucional del Estado.*

Otro enfoque de la sociedad civil diferente al entronque liberal es el defendido por A. Gorz (1986) Jürgen Habermas (1992), M. Walzer (1992) y J. Keane (1992) que tratan de redefinir aquella y de proponer una forma de articulación con el Estado, que ni prive a éste de sus obligaciones con el pueblo, ni le permita absorber a la sociedad civil, privándole de todo protagonismo, arrancando toda capacidad de iniciativa y creatividad.

Ciertamente no parece adecuado identificar “sociedad civil” con Tercer Sector, éste es un concepto más restringido. En todo caso podríamos afirmar que éste forma parte de aquella.

2.2.5. LA CIUDADANÍA

Ligado a este término de ciudadanía nos encontramos en numerosas ocasiones con el empleo del término ciudadanía para referirse a cuestiones directamente relacionadas con el Tercer Sector no lucrativo. ¿Quiénes son los ciudadanos que no son sindicatos, empresas, organizaciones de base, ONG y que tampoco pertenecen a comunidades religiosas? Son la *mayoría invisible*, aquella en que revierten las consecuencias de las acciones y decisiones de la sociedad civil organizada y del sector público. Si se analiza desde el contexto de la democracia representativa, esa mayoría ha delegado su capacidad y su poder en otras personas o entidades que la representan. Si se analiza desde el contexto de la democracia participativa, en algunos casos se tratará de personas que puntualmente se movilizan por temas sociales, o lo hacen de manera permanente pero desde grupos o colectivos no formalizados, o forman parte del voluntariado de organizaciones en las que no tienen capacidad decisoria, o son a quienes las propias entidades denominan *afectados, beneficiarios, clientes o participantes*.



2.3.- CLASIFICACIONES DENTRO DEL TERCER SECTOR.

Si existe disparidad de criterios a la hora de delimitar el concepto del Tercer Sector, no es menor la que existe en relación a las clasificación de entidades que conforman el mismo. Así, nos hemos encontrado con muchas y muy distintas enfoques de los que extraemos tres en este epígrafe por entender que anden luz al conocimiento de este interesante sector:

Una clasificación sui generis combinando criterios diversos como el del ámbito de actividades, de organización y de dependencias, entre otras cosas y que estructura el Tercer Sector en once grupos, es la que a continuación expresamos (Ascoli, 1987):

1. Organizaciones religiosas.
2. Organizaciones relacionadas con el trabajo (por ejemplo: sindicatos y organizaciones profesionales).
3. Organizaciones relacionadas con la educación (por ejemplo: escuelas de todo tipo y organizaciones de investigación).
4. Fundaciones (por ejemplo: Fundaciones sociales, Fundaciones ligadas a grandes empresas).
5. Organizaciones culturales (por ejemplo: bibliotecas y museos).
6. Organizaciones de servicios (por ejemplo: organizaciones que se dedican a prestar servicios sociales).
7. Organizaciones sociales (por ej.: organizaciones deportivas o étnicas).
8. Organizaciones relacionadas con la sanidad (por ejemplo: Asociaciones que se ocupan de enfermedades específicas).
9. Organizaciones benéficas (por ejemplo: organizaciones que recaudan fondos para presos).
10. Organizaciones políticas.
11. Movimientos de masas organizados.

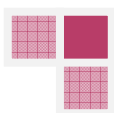
De otro lado, en el marco de nuestro país (Casado, 1989), hace referencia a las “*organizaciones sociovoluntarias*”, entre las que distingue las iglesias, las obras sociales de patrocinio público o privado, las Asociaciones de vecinos y afectados, las coordinadoras y colectivos de acción cívica y las Fundaciones culturales, educativas y asistenciales, mencionando además otras cuatro clases de entidades no



gubernamentales: colegios profesionales, sindicatos, Asociaciones empresariales y partidos políticos.

Viaña y Calderón (2004) establecen su propia clasificación de las entidades del Tercer Sector apoyándose en la ya explicada división de los subsectores de mercado y no mercado y sostienen que es posible encontrar un nexo de unión entre los heterogéneos componentes del Tercer Sector en la realización de transferencias en especie. Se trata de un Tercer Sector que se define por la adopción de formas empresariales no convencionales, para llevar a cabo actividades económicas que no se realizarían por empresas convencionales:

- 1) Empresas mutualistas. Basadas en el lucro colectivo, tanto si éste es explícito como implícito. Dentro de ellas habría que distinguir entre:
 - a. Empresas mutualistas que producen para el mercado. El beneficio es explícito. Hay una categoría básica: Empresas para el autoempleo:
 - ✚ *Cooperativas de trabajo asociado.*
 - b. Empresas para el autoconsumo. El beneficio es implícito. Dentro de ellas cabe distinguir entre:
 - ✚ Cooperativas sin fines de lucro: parte de las *Cooperativas agrarias*, todas las *Cooperativas de vivienda*, las *Cooperativas comerciales*, las *Mutualidades*.
 - ✚ Asociaciones para el autoconsumo. Son entidades sin fines de lucro más que no lucrativas: *Asociaciones con privilegios para los socios* (clubes deportivos, casas regionales, sociedades gastronómicas...).
- 2) Empresas altruistas. Producen bienes públicos y semipúblicos: hay una separación entre quien paga el servicio y quien disfruta de él (o, al menos, presencia de importantes externalidades). Se distingue entre:
 - a. Empresas no lucrativas que ofrecen oportunidades de empleo voluntario: *Asociaciones benéficas* y una parte de las *Fundaciones*.
 - b. Empresas no lucrativas que funcionan sobre una base estrictamente profesional: el resto de *Fundaciones*.



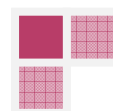
CAPÍTULO 3. ORIGEN Y DESARROLLO DEL TERCER SECTOR.

3.1.- RAÍCES HISTÓRICAS DEL TERCER SECTOR.

Como indica López Castellano en la investigación de García Delgado sobre el Tercer Sector en 2004, a lo largo de la historia los movimientos sociales de protección social siempre han estado presididos por dos elementos diferenciales: se han caracterizado por ser servicios de proximidad y se han facilitado sin afán de lucro, y esto se ha producido con independencia del carácter de sus motivaciones, bien sea religioso, filantrópico o solidario, o su estatuto jurídico (instituciones, Fundaciones o Asociaciones).

Si nos remontamos a la época medieval, la compasión y la caridad tanto de particulares como de instituciones como la iglesia era el elemento dominante para asistir a los desprotegidos. Al crecer la pobreza y convertirse en un fenómeno muy generalizado, cambió la forma de abordar esta situación y se instauró la prohibición de la mendicidad, facilitando trabajo la iglesia y las instituciones para los pobres válidos, junto con la tendencia a una gestión laica y centralizada de las ayudas. Todo este sistema de ayudas se facilitaba a través de cofradías y gremios.

Dentro de la concepción de la pobreza como amenaza al orden social, de la sociedad moderna, se produce un cambio sustancial en la política social. Hospitales y



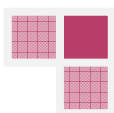
Hospicios se constituyen en el eje de la atención asistencial a los pobres y en la clave para controlar y fomentar la población útil del reino. Otras instituciones como los Pósitos y los montepíos, ejercen de incipiente sistema de previsión.

Con el desarrollo de la sociedad industrial y la implantación de la libertad de trabajo y la progresiva desarticulación de los sistemas de protección tradicionales, surgió una nueva realidad social, el pauperismo. Para atender al creciente universo de los colectivos que se consideraban improductivos, el liberalismo se ocupó de dismantlar el viejo sistema de caridad religiosa y el que facilitaba el Antiguo Régimen, sustituyéndolo por la beneficencia pública, concebida como instrumento de protección ante el riesgo social que representaba la pobreza y como medio de control y conversión de los pobres en ciudadanos útiles. Como alternativa a esta situación el asociacionismo, en sus diversas formas, se erigió como la solución de la sociedad civil ante los riesgos y el intento de neutralizar las tendencias disolventes que generaba el pauperismo en el tejido social. Como consecuencia de este incipiente crecimiento del asociacionismo desde el poder se comienza a perseguir a las Asociaciones obreras de resistencia y se fomentan las sociedades de socorros mutuos, como medio de evitar que la imprevisión desembocara en la indigencia. Esta fórmula de previsión popular de carácter solidario y autodefensivo, perduró hasta ser sustituida por la previsión organizada en el siglo XX, al amparo de los seguros sociales obligatorios del Estado providencia.

Al considerar que los movimientos sociales pudieran ser el germen de perturbaciones sociales y de desestabilización del orden político, se originó una reacción político-jurídica cuyo fin era conciliar dos esferas contrapuestas: la de la economía de mercado y la de la solidaridad. Así surge una legislación laboral para dar respuesta, desde el poder político, a los problemas generados por el cambio de base en el mundo del trabajo. De esta manera, a finales del siglo XIX comienza la transición desde la beneficencia liberal hacia la previsión social propia del Estado providencia, y en las primeras décadas del siglo XX, el Estado liberal se va haciendo más intervencionista en la realidad social y económica, asumiendo nuevas formas de protección, asistencia, previsión y seguridad sociales y superando el estrecho marco de la actitud religiosa y voluntarista, el altruismo familiar o las acciones voluntarias (López Castellano, 2004).

Por aquel entonces, la sociedad en su conjunto asumía, de forma solidaria y voluntaria, la asistencia a los colectivos desfavorecidos, con el Estado Social como garante. Se entendía que la ayuda al desvalido era una cuestión de derecho, no de caridad y el seguro social, la ejecución de un contrato que implicaba al Estado y a los ciudadanos. Con la puesta en entredicho de la política social y el carácter mítico del Estado en los aspectos sociales, la sociedad civil ha vuelto a emerger con fuerza, esgrimiendo los valores del altruismo y la solidaridad.

Según Rodríguez Cabrero y Montserrat Codorníu (1996) fue la redefinición del rol del Estado la que originó el descubrimiento de una serie de entidades que,



tradicionalmente, habían contribuido a paliar los problemas humanos y configuraron lo que, actualmente, se denomina Tercer Sector.

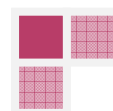
Bien se interprete este fenómeno como la expresión de una pugna política de competencias, bien que se prefiera entender como una redefinición económica del papel del Estado, la consecuencia social es la conciencia de que las organizaciones no lucrativas están sustituyendo al gasto público, ayudan a superar la exclusión de los pobres, promueven el pluralismo y ayudan a dar protagonismo a la Sociedad Civil.

El Estado del Bienestar (como alternativa a la iniciativa no gubernamental), ha sido desarrollado, como se ha podido constatar, de forma incompleta y tardía en España y ha sido ofertado más como un mecanismo para combatir la inseguridad social que de desarrollo social propiamente dicho. De manera peculiar el Estado del Bienestar español orientó su oferta de servicios hasta la responsabilidad municipal y local más que hacia la estatal, lo que, en lugar de reducir, favoreció muchas iniciativas privadas y mantuvo el influjo de la iglesia católica en este sector.

3.2.- DESARROLLO DEL TERCER SECTOR.

En los años setenta el crecimiento fue lento. No es hasta los ochenta cuando se produce un gran salto. En el primer lustro de esa década se constituyen y federan a la Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales 19 entidades, y entre 1986 y 1990, 29. Solo como referencia comparada, entre 1947 y 1979 se habían constituido 39. Las causas que explican este crecimiento son varias:

1. El desarrollo económico de nuestro país y la consolidación de la democracia reactivan el asociamiento civil. El Tercer Sector no sólo necesita de un mínimo de libertad para encauzar sus iniciativas, sino que contribuye efectivamente al fomento de la democracia a través de la participación social en los asuntos de decisión pública.
2. El ingreso de España en la Unión Europea facilita la captación de recursos a través del acceso a fondos comunitarios.
3. La atención prestada por los medios de comunicación a la labor que desempeñan las organizaciones voluntarios junto con una mayor presencia de éstas en la vida pública, propicia una macro conciencia de la sociedad de las causas y consecuencias de la pobreza. Además, en el caso de las ONG que se dedican a la ayuda internacional al desarrollo, ha sido decisivo el cambio en la calificación de nuestro país: de receptor de ayuda externa a donante; lo



que permite llegar a fondos internacionales para la cooperación al desarrollo a través de organizaciones no gubernamentales (Lasso de la Vega, 1992).

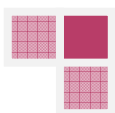
4. *La creación de la infraestructura administrativa necesaria para canalizar las subvenciones y donaciones: en 19895 se crea en el seno del Ministerio de Asuntos Exteriores la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI), y en 1988 la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).*

Ya en los años 90, el movimiento de solidaridad en España experimentó un fuerte crecimiento, que tiene su reflejo no sólo en la creación de organizaciones, sino también en la intensa movilización de voluntarios implicados en labores de asistencia social y de ayuda al desarrollo de comunidades desfavorecidas así como en la captación de nuevos recursos económicos.

La mayor disponibilidad de tiempo libre y el retraso en la incorporación al mercado laboral; el aumento de las necesidades sociales debido a la crisis del Estado de Bienestar y la confianza de la sociedad en las entidades no lucrativas gracias a la credibilidad de su acción, han convertido a las ONG en referencia obligada en la prestación de servicios sociales.

El aumento del sentimiento de solidaridad en la sociedad española, fruto de una intensa labor de información y de una fuerte presencia en los medios de comunicación de las organizaciones no gubernamentales en estos últimos años, puede estar modificando los planteamientos y las tendencias de colaboración ciudadana con estas entidades. El potencial donante y voluntario se cuestiona si todas las iniciativas solidarias son igualmente eficientes a la hora de desarrollar sus proyectos, y se hace más crítico y selectivo al determinar en quién depositará su confianza. Es frecuente que se demande, por parte del donante, un mayor control de la gestión económica de sus fondos, solicitando indicadores que faciliten el *examen* del impacto marginal de su aportación.

El crecimiento de las subvenciones a las entidades sin ánimo de lucro para la realización de proyectos sociales es pieza clave dentro de las reivindicaciones que se plantean desde el sector (como muestra la “campana del 0,7”)



3. 3.- PRINCIPALES TEORÍAS EXPLICATIVAS DEL ORIGEN DEL TERCER SECTOR.

Hasta la década de los años 60 no se había estudiado desde un punto de vista científico la realidad del Tercer Sector. Antes de esas fechas, los dos modos de organización económica eran la empresa privada lucrativa y las entidades públicas.

Ya en el siglo XX se plantearon al menos tres teorías principales para explicar la presencia o la ausencia de sectores no lucrativos pujantes en los diferentes países, Cabra de Luna (2003) Viaña (2004), que fueron complementadas con otras de menor predicamento entre los teóricos del Tercer Sector.

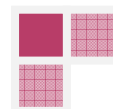
Comenzaremos diciendo que en cualquiera de las teorías que vamos a proceder a exponer perciben la coexistencia de los tres sectores (Estado, Empresa y Tercer Sector) como formas competitivas de provisión de bienes públicos a la ciudadanía. Así las principales corrientes teóricas personalizadas en Weisbord (1977,1988), como Salamon (1987) y Hansmann (1980,1986) tienen un elemento común denominador: el protagonismo de una de las tres formas institucionales se justifica por la ineficiencia mostrada por las otras dos (Martínez, Simón y Agüero, 2003)

Tanto el Estado como la Empresa y el Tercer Sector pugnan por ser los líderes de referencia en la prestación de bienes y servicios, aunque los motivos de ese interés difieren en cada caso: el Estado busca acaparar más poder, la empresas persiguen las rentas que pudieran derivarse de esa prestación de servicios y el Tercer Sector fortalecer la sociedad civil para que ésta gane en autonomía para solucionar sus problemas. En cualquiera de los casos el fin de esas motivaciones es el mismo: hacerse con la mayor relevancia posible.

Con objeto de sistematizar la presentación de los principales enfoques teóricos, vamos a agruparlos en cinco grandes bloques, identificando en cada uno de ellos al autor (o autores) que más ha influido en su respectiva orientación. La razón que nos lleva a incorporar esta información es la conveniencia de contar con un marco teórico que nos permita explicar el por qué de un fenómeno tan peculiar y enriquecedor para la dinámica social.

3.3.1. TEORÍA DE LAS INEFICIENCIAS O FALLOS DEL ESTADO

Weisbrod (1977, 1988) propone el Tercer Sector como alternativa al Estado en el abastecimiento de bienes y servicios. Puesto que la producción gubernamental de bienes públicos está determinada por un mecanismo de elección colectiva, que no

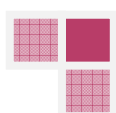


siempre implica unanimidad sino que se fundamenta en las preferencias de la mayoría, pueden darse situaciones en las que el ciudadano no esté plenamente convencido de la labor pública. Esta insatisfacción puede derivarse de una percepción de que los servicios que provee el Estado son escasos o que no se adaptan a las preferencias de determinados grupos sociales y tienen su razón de ser en alguna deficiencia en la transmisión de información entre el ciudadano y el representante político o, lo que es frecuente, por disparidad de objetivos entre ambos, ya que el político por lo general orienta su decisión hacia las preferencias de sus simpatizantes, olvidando a subgrupos de población que se encuentran descontentos o infra-abastecidos. Cuando los individuos consideran que el Estado no resuelve adecuadamente sus demandas sociales, se organizan en torno a entidades intermedias para satisfacer sus necesidades.

La teoría de Weisbrod, según la que el Tercer Sector viene a ser algo así como el receptor de los impuestos que voluntariamente quieren pagar los contribuyentes que opinan que el gobierno gasta poco en resolver un problema concreto, es una teoría sugerente; aunque falla en la explicación de por qué se encarga a entidades sin fines de lucro, más que a empresas lucrativas, el gasto de esos fondos (Viaña, 2004).

Para Viaña, si el Tercer Sector es fruto, al menos en parte, del deseo de algunos contribuyentes de pagar más impuestos para resolver un determinado problema, resultará que la apoteosis del Tercer Sector en las últimas décadas ha dado una oportunidad muy clara a los partidarios de reducir al mínimo imprescindible (idealmente, cero, según la doctrina ultra liberal de David Friedman) el pago de impuestos. La inferencia implícita es que pague impuestos el que quiera, o que la mayor parte de las transferencias sociales en especie las haga una Sociedad de Bienestar, no con cargo a impuestos sino con cargo a contribuciones voluntarias -en trabajo, en dinero- a entidades del Tercer Sector; lo que permitiría ir desmontando paulatinamente el Estado de Bienestar. He aquí una buena razón para que los partidarios de desmontar el Estado de Bienestar saluden, como saludan, la emergencia del Tercer Sector. En definitiva, la teoría de Weisbrod explica bastante bien (y de ahí la aceptación de que goza entre los estudiosos del Tercer Sector) por qué actividades como la lucha contra la pobreza y la exclusión social no son llevadas a cabo en solitario por el gobierno. Ahora bien, explica bastante peor por qué dichas actividades son realizadas por el Tercer Sector y no por la empresa privada.

Sin embargo no podemos obviar que la teoría de Weisbrod es brillante en señalar las causas que hacen aparecer oportunidades de actividad para el Tercer Sector. Sin embargo, resulta claramente deficiente en detectar las causas que determinan que, una vez surgida la oportunidad, la provisión de bienes públicos, complementaria de la del gobierno, se haga por entidades del Tercer Sector y no por empresas privadas. Es por esto por lo que hace años que la teoría de los "fallos" del mercado se considera insuficiente para explicar por qué los gobiernos producen cierta clase de bienes llamados "públicos".



3.3.2. TEORÍA DE LAS INEFICIENCIAS O FALLOS DEL SECTOR VOLUNTARIO.

¿Surge efectivamente el Tercer Sector como alternativa al Estado cuando éste no es eficiente para abastecer de determinados bienes y servicios a la población?, como propone Weisbrod; o ¿son los déficits del sector voluntario los que llevan al Estado a establecerse como mecanismo preferente en la provisión de bienes públicos?

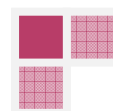
La teoría de Salamon (1987) da respuesta a esta cuestión, denominándose teoría de los "fallos del sector voluntario". De acuerdo con Salomon, el sector público y el Sector privado No Lucrativo son o bien complementarios (el Sector privado No Lucrativo produce lo que no produce el sector público) o bien competitivos (el sector público despoja de parte de su actividad o producción al Sector privado No Lucrativo).

Este autor entiende que la provisión gubernamental de los bienes públicos es una alternativa al Sector No Lucrativo cuando éste, a su vez, no resulta eficiente, y siempre que los votos en juego sean lo bastante numerosos. Por así decirlo, las teorías de Weisbrod y Salamon podrían interpretarse como hipótesis contrapuestas.

Desde este punto de vista, las iniciativas gubernamentales serían acciones residuales, necesarias sólo para cubrir los fallos que pudieran producirse en el sector voluntario no lucrativo. El argumento central de esta aproximación es que la resolución de problemas comunitarios se hace mejor, más eficaz y eficiente, desde una base voluntaria que desde el gobierno, por dos motivos: de una parte, por la mayor proximidad a los problemas, a sus causas y consecuencias, y de otra, porque permite participar a los individuos en la acción colectiva sin sacrificar su libertad de elección.

Salamon identifica cuatro posibles fallos del sector:

1. Los que se derivan de una "filantropía insuficiente". No se generan los recursos suficientes para cubrir las necesidades económicas de la acción voluntaria, ni se renuevan de la forma deseada.
2. El "particularismo". Tendencia de las organizaciones voluntarias y de sus benefactores a centrarse y favorecer a determinados subgrupos de la población objetivo.
3. La "visión paternalista". Se pueden llegar a generar vínculos de dependencia entre la organización y la comunidad que en nada favorecen el desarrollo comunitario a largo plazo. Como fruto de esta mentalidad, se desvirtúan y desdibujan los rasgos característicos de una metodología de trabajo basada en hacer que los verdaderos actores de la acción sean los afectados por los



problemas a solucionar. Se pierde de vista, por tanto, que el papel de la organización sólo consiste en ser catalizador del desarrollo y no su protagonista.

4. La “falta de profesionalidad”. Puede asociarse el trabajo voluntario con una dedicación amateur. Como reconoce Drucker, la tentación de contentarse con la bondad de la causa -cambiando así los resultados por buenas intenciones- siempre existe en las entidades sin ánimo de lucro. La constante transformación del voluntariado aficionado en un profesional capacitado debe ser el principal caballo de batalla de estas organizaciones. La profesionalización del personal vinculado pasa por brindarle la oportunidad de mejorar, de desempeñar tareas más exigentes y de asumir más responsabilidades, según lo justifique el rendimiento. Muchos de los trabajadores voluntarios insisten en que su desempeño se evalúe a la luz de los objetivos existentes. La profesionalización del sector voluntario no solo viene impuesta por la necesidad de motivación de los voluntarios, sino también por la creciente complejidad de las actividades a realizar.

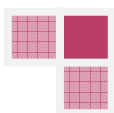
Salamon percibe que, en la mayoría de los casos, la producción de bienes públicos antaño encomendada al Sector privado No Lucrativo termina siendo traspasada, la mayor parte de las veces de forma irreversible, al sector público y los costes de el Tercer Sector para movilizar recursos escasos son relativamente más elevados que los del sector público. Entre tales costes, habitualmente se incluyen los siguientes:

El error radica en Salamon, lo mismo que en Weisbrod, en la creencia de que, si un bien puede ser disfrutado sin restricciones por todos, no habrá empresa lucrativa dispuesta a producir.

3.3.3. TEORÍA DE LAS INEFICIENCIAS O FALLOS DEL MERCADO.

Efectivamente, las ineficiencias del Estado pueden explicar por qué determinadas labores asistenciales y de bienestar social están en manos privadas, pero deja un vacío en cuanto al *porqué* de su carácter no lucrativo y voluntario. Basándonos en las relaciones contractuales que regulan las relaciones de intercambio en el mercado, y siguiendo el punto de vista de Hansmann (1980, 1986, 1988), podemos establecer ciertos argumentos de tipo económico que justifiquen estas categorías dentro del Tercer Sector.

En las relaciones contractuales pueden darse situaciones donde alguna de las partes implicadas *disponga* de una mayor información, acerca de la calidad y cantidad del bien sujeto a la transición, que la otra. Estas asimetrías en la información hacen que el sujeto menos informado esté en una posición de



desventaja respecto al otro, ya que es incapaz de evaluar adecuadamente el nivel de calidad del bien intercambiado. En estas circunstancias, pueden darse incentivos para el fraude, ya que existe la posibilidad de querer aprovecharse de la situación para suministrar un bien peor al establecido en el acuerdo. Si una de las partes implicadas -la que dispone de más información- es una empresa con ánimo de lucro, ésta puede hacer uso de su ventaja para proporcionar un servicio de inferior calidad y/o cantidad al prometido, sin que el consumidor tenga criterios objetivos para determinar si ha sido engañado. Una organización no lucrativa, en cambio, ofrece más garantía al potencial usuario puesto que, al no repartir el excedente económico entre los promotores, tiene un mayor incentivo para proporcionar un bien de calidad ajustado a lo establecido en el contrato.

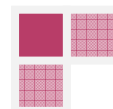
Por tanto, según el modelo de Hansmann, la categoría no lucrativa fundamenta la mayor confianza tanto del usuario, como del donante y del voluntario, en las organizaciones del Tercer Sector, frente a las instituciones privadas lucrativas en situaciones de asimetría informativa.

Según Álvarez de Mon (1998) se podrían sintetizar las teorías que justifican el desarrollo del Tercer Sector por los fallos del Estado y del mercado, de la forma siguiente: allí donde la acción gubernamental no llega en la provisión de bienes públicos y de bienestar, surgen oportunidades para que la iniciativa privada los cubra, prevaleciendo las organizaciones no lucrativas y voluntarias frente a las empresas mercantiles, en aquellas situaciones que exigen protección frente a un posible fraude. Surgen así organizaciones que favorecen la desmercantilización de la economía y la desburocratización de la política.

Y añade: en aquellas transacciones contractuales donde se dan incentivos para el fraude, por la existencia de asimetrías en la información, aparece la acción gubernamental garantizando que, en esa transacción, no se busca más que la prestación adecuada del servicio. Tanto desde este segundo punto de vista como desde el primero, el Tercer Sector aparece para limar las ineficiencias del sistema alternativo en cada caso. De este modo, ponemos de manifiesto la existencia de ciertos prejuicios que están latentes en las teorías que hemos estudiado.

3.3.4. TEORÍAS POLÍTICO-IDEOLÓGICAS.

Estas teorías tratan de integrar las motivaciones ideológicas con las individualistas para explicar la participación en acciones colectivas. Para Estelle James (1990), las personas participan en estos actos movidas, aunque sea parcialmente, por razones ideológicas. Esto es, porque creen que lo que hace es beneficioso para un cierto grupo de referencia. En aras de ese objetivo, los sujetos pueden renunciar a una parte de su bienestar individual. James mantiene, basándose



en estudios empíricos, que la motivación religiosa es la principal fuente de origen del *Tercer Sector*.

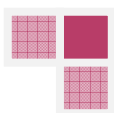
Así, la manera más simple de responder a la pregunta acerca de por qué el consumidor que desea más seguridad ciudadana que el votante en la mediana contrata a una empresa convencional, capitalista, para obtenerla, mientras que el consumidor que desea más lucha contra la pobreza y la exclusión que el votante en la mediana dona recursos (dinero, tiempo de ocio) a una empresa no lucrativa, remite, precisamente, al carácter, respectivamente egoísta o altruista de sus motivaciones.

Las organizaciones no lucrativas son, por lo general, mucho más que una empresa de servicios -en cuanto que no nacen exclusivamente para prestarlos sino para propiciar un cambio de conducta- pero necesitan comportarse como tal desde un punto de vista de gestión, para poder cautivar al potencial adoptante. Insistimos en que su finalidad última es procurar un cambio de actitudes, de mentalidad, desde una actitud radical de respeto y tolerancia a la libertad del otro. Sus actividades no se limitan a la simple transferencia de fondos o asistencia técnica. Una buena parte de sus acciones tienen por objeto sensibilizar a la población sobre determinados problemas o necesidades (Granda, Guzmán y Rama, 1987). Estas organizaciones entienden que es necesario un cambio de conductas antes de abordar un cambio de estructuras (Martín Cabaña, 1991).

El servicio lo presta, no por un intento de competir con otras formas organizacionales, sino para propiciar un cambio de actitudes y de valores que influya en todo el público objetivo. De este modo, el servicio no sólo se dirige al usuario del mismo -sea cliente o beneficiario- sino también al donante y al voluntario; todos son así potenciales adoptantes.

Tanto en las teorías económicas consideradas, basadas en las ineficacias del Estado, del mercado y del *Tercer Sector*, como en las político-ideológicas, Álvarez de Mon encuentra un mismo origen conceptual, aunque se diferencien en su desarrollo metodológico: “En ambos casos se pretende justificar el desarrollo del *Tercer Sector* partiendo de una perspectiva individualista del hombre -aquel que maximiza su utilidad y actúa, básicamente, buscando su propio interés aprovechándose de las lagunas administrativas, legales y estructurales del Estado o del mercado, para hacerse con los beneficios residuales-. Si bien es cierto que, en muchos casos, las razones que subyacen en la puesta en marcha de actividades no lucrativas pueden ser éstas, no siempre se encuentran en la raíz de la motivación de las personas que participan y se involucran en la acción de estas organizaciones.”

Y finaliza diciendo: pretender justificar el desarrollo del *Tercer Sector* únicamente bajo la perspectiva individualista, olvidando que las personas se complacen en dar sin esperar nada a cambio, nos parece reduccionista.



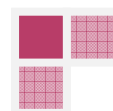
3.3.5. OTRAS TEORÍAS RELEVANTES EN LA MATERIA

En este apartado procederemos a resaltar otras teorías explicativas del origen del Tercer Sector aportadas por Viaña (2004) en la investigación *El Tercer Sector en España: Propuestas y Perspectivas*, por considerar que arrojan una interesante visión para explicar los orígenes del Tercer Sector.

TEORÍA DE LOS "FALLOS" DEL SISTEMA DE PARTIDOS POLÍTICOS (INSPIRADA EN DOWNS).

Según esta teoría el problema radica en explicar por qué individuos racionales, cuyo umbral de asimetría informativa no les permite confiar en la empresa lucrativa, son sin embargo inducidos a confiar en una entidad no lucrativa, que, básicamente, ofrece el mismo diferencial de información que aquélla. Para resolver el problema, se razona por analogía con la teoría económica de la democracia, de Anthony Downs (considerado precursor de la escuela de la elección pública o *public choice*. Downs desarrolla su teoría a partir de las siguientes premisas:

- 1) Existe una clase de bienes ofrecidos por el sector público ("bienes públicos").
- 2) Los gobiernos existen porque es la única forma de gestionar la provisión de tales bienes públicos.
- 3) Aunque la finalidad formal de los gobiernos es gestionar la provisión de bienes públicos para maximizar el bienestar de los gobernados, la finalidad real de los gobernantes es maximizar el valor actual de las rentas que perciben en el gobierno durante el tiempo que gobiernan.
- 4) La provisión de bienes públicos es un instrumento al servicio del objetivo (auxiliar a la finalidad definida en la premisa anterior) de los gobernantes de prolongar su estancia en el gobierno todo el tiempo que sea posible.
- 5) En un mundo de información imperfecta, gobierno y oposición compiten entre sí en estimar más correctamente que el antagonista las cantidades de bienes públicos que desea el votante en la mediana, pues ésta es la forma de perpetuarse en el gobierno, cuando se está en él, o de hacerse con él, cuando se está en la oposición.
- 6) Los votantes informados tienden a apoyar la alternativa de gobierno que más se aproxima a sus propias preferencias.
- 7) Ser un votante informado es costoso, y la búsqueda de información no siempre compensa. Los votantes menos deseosos de invertir en información abrazan ideologías, como los consumidores menos deseosos de invertir en



información se adhieren a marcas comerciales, que de modo genérico tienden a identificar con sus preferencias personales.

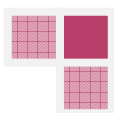
- 8) Los partidos políticos son instituciones que tratan de hacer compatible una determinada ideología (diseñada para maximizar el apoyo de votantes poco deseosos de informarse) con la estimación más acertada posible de las preferencias del votante en la mediana (orientada a maximizar el apoyo de votantes informados).

En contraposición a Duncan Black, que tiende a moverse en un mundo de información perfecta, Anthony Downs introduce la incertidumbre en las decisiones políticas. La distinción entre votantes informados y no informados resulta crucial. Hay que advertir, sin embargo, que no hay votantes informados en absoluto y votantes desinformados en absoluto; más bien, cabe esperar que cada votante esté razonablemente bien informado en algún o algunos puntos de los programas de los distintos partidos, y bastante peor informado en otros. Cada votante invierte en información acerca de los puntos en los que está personalmente más interesado

TEORÍA DE LOS "FALLOS" DE LAS REDES PRIMARIAS DE SOLIDARIDAD (INSPIRADA EN HAYEK:

De acuerdo con Hayek, durante millones de años los seres humanos fueron capaces de una cooperación que sólo abarcaba a un limitado conjunto de sujetos. Entre ellos, por lo general, se establecía un trato directo y una confianza mutua. Todos coincidían en la conveniencia de perseguir determinados fines. Prevalecía también cierta unanimidad en la percepción de los más inminentes peligros o favorables oportunidades, relacionadas éstas, fundamentalmente, con las posibilidades de mejorar, en su más próximo entorno, sus fuentes de alimentación y de refugio. Esta cooperación estaba basada en impulsos instintivos de solidaridad y altruismo, los cuales, por lo demás, sólo alcanzaban a los miembros del grupo en cuestión y no a otros individuos. Podría decirse que era una cooperación eminentemente *mutualista*.

Según explica Viaña (2004) Hayek identifica el desarrollo económico con el surgimiento de lo que él llama un *orden extenso*. Se trata de un conjunto de esquemas normativos que prescriben el recto comportamiento (aunque pueda contrariar al grupo al que se pertenece), el respeto de las obligaciones adquiridas (aunque sea para con extraños al grupo), la competencia (que lleva a asociarse con extraños en posible detrimento de miembros del propio grupo) y la inviolabilidad de la propiedad privada (sea de miembros del grupo o de extraños). En opinión del economista austriaco, el surgimiento y consolidación del orden extenso se produjo en medio de un conflicto permanente con los instintos de solidaridad y altruismo, a los que aquél parece desafiar permanentemente. Un conflicto permanente, en suma, entre el individualismo, por un lado, y el mutualismo y el altruismo, por otro.



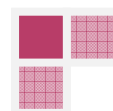
TEORÍA DE LOS "FALLOS" DEL SISTEMA CAPITALISTA (INSPIRADA EN POLANYI)

Karl Polanyi(1944)es uno de los más influyentes economistas del siglo XX. Al mismo tiempo, es, probablemente, el más desconocido del gran público de los economistas influyentes. Metodológicamente, se le relaciona con el institucionalismo norteamericano; tiene seguidores en disciplinas conexas, tales como la antropología, la ciencia política, la sociología, la historia y la arqueología, además de la economía. Ahora bien, ese aumento de la cantidad de bienes y servicios a disposición de la sociedad, que se ha logrado gracias a una creciente mercantilización de las relaciones sociales, no habría sido posible sin la aparición (y ésta es la aportación decisiva de Polanyi) de una serie de "mercancías ficticias". Polanyi identifica como mercancías ficticias a la tierra, al trabajo y al dinero. Lo que *realmente* se puede llamar "mercancía" es cualquier bien o servicio que es producido para el mercado. La conversión de la tierra, el trabajo y el dinero en mercancías comporta la ilusión de que todos ellos pueden ser producidos para el mercado, como cualquier mercancía. Según Polanyi, esta ilusión caracteriza a la teoría económica dominante, desde David Ricardo hasta la fecha.

Esa ilusión le parece a Polanyi falsa, un completo espejismo. Cuando la tierra y los recursos naturales se sujetan al imperio del mercado "como si" pudieran producirse para él en las cantidades precisas, el resultado es la destrucción de la naturaleza. Cuando el trabajo se sujeta al mercado "como si" pudiera ser producido como una mercancía, el resultado es la destrucción física y moral del ser humano. Y cuando el dinero se sujeta al imperio del mercado "como si" pudiera ser producido en las condiciones exactamente requeridas -ni más, ni menos- por el mercado, el resultado es el patrón oro.

Polanyi completa, así, su esquema intelectual con la teoría llamada del "doble movimiento". El afán de lucro trata de llevar las leyes del mercado continuamente a nuevas áreas del quehacer social, donde antes imperaban la reciprocidad y la redistribución. Ese es un movimiento que "separa" a la economía de la sociedad. Pero la separación completa es utópica, en la medida que impone sufrimientos concretos a concretos seres humanos. Conforme más se separa la economía de la sociedad, más seres sufren, y con mayor intensidad. Llega un punto en que el equilibrio político se vence del otro lado. El efecto podría compararse, gráficamente, a una banda elástica, que se estira, se estira y se estira. Llega un punto en que, una de dos: o la banda inicia un movimiento contrario, de contracción; o la banda se rompe. O bien la sociedad, gradual y paulatinamente, vuelve a "acercar" la economía a la sociedad, lo que supone alejarse de la utopía de la economía de mercado; o una tremenda crisis política y social, "revolucionaria", será, inevitablemente, la consecuencia.

Polanyi no tuvo en cuenta el papel del Tercer Sector. Difícilmente habría podido, en 1944. Pero parece evidente que no es nada complicado encajar el Tercer



Sector en su esquema conceptual. Las actividades del Tercer Sector, en sus vertientes tanto mutualista como no lucrativa, *acercan* la economía a la sociedad. Conforman la reacción espontánea de una sociedad, a la vez próspera y madura, para que la economía de mercado (que sin duda contribuye notablemente a su riqueza) no la destruya, como destruyó al rey Midas su poder de convertir en oro lo que tocaba. Es el movimiento que contrarresta el rigor de las leyes del mercado; que crece en fuerza e intensidad cuando el propio mercado endurece sus exigencias; y que evita, o al menos trata de evitar, que la banda se rompa por haber separado en exceso sus dos extremos.

Por último, y con referencia a la teoría de Polanyi, considerado hoy día como "profeta del movimiento anti-globalización", cabe concluir que el potencial crítico del Tercer Sector, en una sociedad opulenta y poco solidaria con el resto del mundo, no es desdeñable

3.4 LAS FUNCIONES DEL TERCER SECTOR

Muchos de los autores consultados identifican que el Tercer Sector desempeña funciones relevantes en distintos planos enfocadas no sólo a los destinatarios de sus acciones, sino también para la sociedad en su conjunto. En este epígrafe procedemos a realizar una sistematización de aquellas funciones que se citan de manera recurrente en los textos consultados.

3.4.1. PROVISIÓN DE SERVICIOS.

Para Bresser (1998) la función fundamental del Tercer Sector es la eficacia en la provisión de los servicios e indica lo deseable, en cualquier caso, es que la razón más importante para recurrir a las entidades sin fines de lucro no es porque sean más eficientes en la provisión de servicios de lo que pudiera ser cualquiera otra entidad, sino que permiten desplegar roles que ni el Estado ni el mercado pueden cumplir. Y así como la confianza, la dedicación, la solidaridad constituyen roles que les imprimen una especificidad respecto al sector lucrativo, la flexibilidad, la disposición de experiencia especializada y la habilidad para acceder a clientes difíciles de alcanzar son exhibidas como algunas de las mayores ventajas que en el sector no lucrativo o público no estatal tendría respecto del sector público estatal.

Por su parte José Ignacio Ruiz Olabuénaga (2000) describe la función de provisión de servicios como una oferta de productos en mejores condiciones (de pluralismo, diversidad, flexibilidad, mejor equidad y mayor claridad a menor costo) que otros operadores para satisfacer una carencia y destaca tres rasgos especiales:



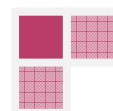
- Su *especificidad* en el sentido de crear Asociaciones de afectados, como es el caso de los discapacitados, familiares de drogadictos, etc.
- Su *agilidad* en crear o desmontar servicios, al ser organizaciones dimensionadas según demanda de servicios y no existir trabas burocráticas.
- El *arraigo popular* en ser canalizadoras de las demandas de los ciudadanos como sería el caso de las residencias de ancianos creadas por las Asociaciones de vecinos.

Pérez Díaz y López Novo (2003) coinciden en resaltar que la primera función del Tercer Sector es la provisión de determinados servicios o la solución de determinados problemas sociales. Las otras tres funciones tienen un carácter político en sentido amplio, societal y cultural: la contribución a la gobernación de la sociedad, la afirmación de identidades y comunidades y el desarrollo de una dimensión cultural. Y añaden que el Tercer Sector es una realidad multisectorial, pues los servicios que proveen las organizaciones no lucrativas pueden ser de índole muy diversa.

Cuando se habla de actividades sociales del Tercer Sector, quienes así lo hacen suelen referirse a un núcleo duro de actividades orientadas a contrarrestar los efectos de la exclusión social y evitar que determinados colectivos sociales caigan por debajo de un nivel mínimo de decoro o decencia, según el criterio convencional de la sociedad en cuestión.

Kramer (1992) justifica la existencia de este mismo rol entre las organizaciones del Tercer Sector a que los programas gubernamentales son normalmente uniformes y a gran escala, mientras que las entidades sin ánimo de lucro desarrollan funciones importantes en el suministro de bienes y servicios colectivos, especialmente en el dirigido a la atención de minorías. También pueden actuar como proveedores primarios de servicios en aquellas áreas donde ni el gobierno ni las empresas desean o son capaces de actuar. Por último, pueden complementar el suministro realizado por otros sectores de servicios cualitativamente diferentes, o de otros esencialmente similares, allí donde la prestación del gobierno o del mercado es insuficiente en alcance, o donde el coste les resulta excesivo. Para muchas entidades no lucrativas la función de prestar servicios es la que predomina; muchas veces es, incluso, su única razón de ser. Al ofrecer servicios pueden responder de dos formas totalmente distintas:

- Satisfaciendo una carencia, es decir, una ausencia de servicios.
- Permitiendo al usuario una elección entre varios servicios.
- Prestándolos temporalmente y de una manera experimental para demostrar su utilidad y necesidad con objeto de persuadir a los poderes públicos de que es responsabilidad suya proporcionarlos de manera permanente.



- O bien considerando que el tipo de servicio en cuestión es un asunto de las personas o grupos interesados, asegurándolos, por consiguiente, ellas mismas de manera permanente a sus miembros o a otros que tengan necesidad de ellos.

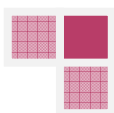
Según Cortina (2004), lo que se espera del Tercer Sector es que resuelva problemas planteados por la crisis del Estado de Bienestar, problemas que no pueden resolver solos el Estado y el Mercado. El Estado de Bienestar, como encarnación histórica del Estado social, entendía que hay bienes tan básicos para la vida humana que no pueden quedar al juego del mercado, que inevitablemente genera excluidos de los bienes sociales. Esos bienes son la atención sanitaria, la ayuda en tiempos de especial vulnerabilidad, trabajo, vivienda, educación. Un Estado que no se esfuerce por procurar a todos los ciudadanos este mínimo de bienes es injusto⁸. Sin embargo, como distintos factores dificultan que el Estado siga prestando estos servicios de forma casi exclusiva, a comienzos de los años ochenta empezó a plantearse la necesidad de pasar del "Estado de Bienestar" a la "Sociedad del Bienestar", de forma que la Sociedad Civil asumiera la *corresponsabilidad* en la prestación de estos servicios, porque es trasnochado ese reparto de papeles en virtud del cual el Estado ha de preocuparse del interés público y la Sociedad Civil, de sus intereses egoístas. La Sociedad Civil debería asumir la corresponsabilidad, con lo cual entraríamos en un "pluralismo del bienestar" o en una "economía mixta del bienestar."

3.4.2. - INNOVACIÓN

Para Ruíz Olabuénaga (2000) la innovación es otra de las funciones que provee el Tercer Sector. Innovación entendida como una capacidad mayor de pionerismo para responder más rápidamente y mejor a las demandas sociales. Una oferta de servicios atendiendo a necesidades nuevas con ideas e iniciativas nuevas, con nuevos modos de gestión aplicados a nuevos campos de actuación, además de con flexibilidad y rapidez frente a rigidez y burocratización, lo que permite al Tercer Sector ejecutar las acciones en mejores condiciones.

Kramer (1992) también destaca el rol de innovación dándole un sesgo de vanguardia. Las organizaciones sin ánimo de lucro innovan a través de la experimentación e introduciendo nuevas formas de abordar los problemas; nuevos procedimientos o programas en el área de la prestación de servicios. En sus campos actúan, por lo tanto, como agentes de cambio. Si las innovaciones resultan un éxito después de haber sido desarrolladas y probadas por las entidades sin ánimo de lucro, otros proveedores de servicios, en particular las agencias gubernamentales de más amplio alcance, las pueden adoptar.

Jarre (1991) coincide en resaltar la faceta innovadora del Tercer Sector. Su potencial innovador se manifiesta con frecuencia en respuestas total y



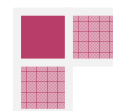
absolutamente nuevas y originales a los problemas o en la aplicación de instrumentos y métodos conocidos en circunstancias o en casos particulares en los que no habían sido todavía utilizadas. En efecto, dada su naturaleza, son muchos más libres en sus decisiones y métodos de trabajo que las estructuras burocráticas y, por consiguiente, infinitamente más flexibles en sus enfoques de los nuevos problemas que surgen en la sociedad, de las situaciones de peligro y de las necesidades cambiantes de grupos específicos o de pueblos enteros.

3.4.3. DEFENSA SOCIAL

Ruiz Olabuénaga (2000) entiende la defensa social como la protección de los intereses de un grupo concreto, combatiendo actitudes sociales indeseables a través de la implantación de cambios sociales, adoptando medidas de presión y de mediación frente a ciertas acciones de la Administración Pública.

Kramer (1992) coincide en parte con esta función al apuntar para el rol de custodia de valores del Tercer Sector. A las agencias gubernamentales con frecuencia se les impide -bien en términos constitucionales, o por deseo de la mayoría- fomentar y ayudar a que tengan expresión determinados valores que pueden tener diferentes sectores del electorado. A las empresas, de forma análoga, no les interesa la expresión de valores ya que rara vez es rentable. Las organizaciones sin ánimo de lucro actúan, entonces, como mecanismo básico en la promoción y custodia de determinados valores particulares, permitiendo a los distintos grupos sociales manifestar sus preferencias y puntos de vista religiosos, políticos, culturales y sociales. La consecuente expresión de la diversidad social, a su vez, contribuye al pluralismo y la democratización. No cabe duda de que la función de actuar como defensor, de activador o de reformador es una de las funciones primordiales de las entidades no lucrativas, aunque haya grandes variaciones en cuanto a su compromiso en este tipo de actividades.

Cabra de Luna (2003) también subraya la función de garantizar valores del Tercer Sector que se lleva a cabo por las entidades que lo conforman, las cuales, por su propia naturaleza, su estructura particular y su orientación, así como por sus actividades específicas, preservan y propagan las nociones de iniciativa, de voluntariado, de participación y de pluralismo, aunque también defienden los principios democráticos de la protección de los intereses de los intereses de las minorías, de la necesidad de satisfacer las carencias de los débiles y de trabajar en pro de la cooperación al desarrollo a favor de los pueblos más desfavorecidos del orbe. En suma, defender una sociedad más solidaria y más tolerante.



3.4.4.- CONCIENCIACIÓN

Ruiz Olabuénaga (2000) ve la concienciación como una función más del Tercer Sector. Concienciación entendida como una garantía de los derechos individuales y grupales. Como la defensa/promoción de valores sociales (solidaridad...) y la defensa de las libertades sociales y del pluralismo ideológico. En definitiva, como una escuela de democracia.

Kramer (1992) describe este mismo rol como defensa y lo argumenta de la manera siguiente: en el procedimiento político que establece el diseño y los perfiles de las diferentes políticas, las necesidades de los grupos sociales sin suficiente representación o de los discriminados no siempre se tienen en cuenta. Las entidades sin ánimo de lucro, en este caso, actúan representando a la minoría y sus particulares intereses, e intervienen a la vez como críticos y "vigilantes" de la actuación del gobierno, con el objetivo de obtener cambios o mejoras, entre otras, en las políticas sociales.

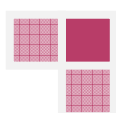
3.4.5.- DESARROLLO COMUNITARIO

Ruiz Olabuénaga (2000) entiende esta función como un proceso de integración social. Como estructura de mediación entre la esfera privada y pública y Canal de comunicación entre persona y sociedad para la Promoción de actividades sociales y el

Desarrollo de liderazgo.

Por su parte, Carpio y Salas (2003) consideran que las Asociaciones y Fundaciones, hoy por hoy, están contribuyendo al desarrollo y difusión de ideas políticas y sociales, creación de un clima intelectual idóneo para el nacimiento de ideas científicas y avances tecnológicos, pasando por el ofrecimiento de foros para intercambio de ideas, la lucha por el reconocimiento de los derechos humanos y la dignidad de la persona, la conservación del patrimonio cultural y natural y el fomento de la solidaridad con los menos favorecidos (enfermos, discapacitados, marginados...).

La aparición de necesidades públicas que traspasan las fronteras nacionales, por lo que su satisfacción por parte de los gobiernos nacionales no resulta óptima, y en muchos casos no se llega a producir. Sería necesario un elevado grado de coordinación de los gobiernos a nivel internacional para que se pudiera asegurar la provisión de bienes públicos de estas características en condiciones óptimas. Al no producirse dicha coordinación, las entidades no lucrativas han suplido la acción de los sectores públicos, cubriendo, al menos parcialmente, este tipo de necesidades.



Por otra parte, las entidades no lucrativas desempeñan la importantísima función de “estructura mediadora” entre el individualismo dentro de su esfera privada y las instituciones complejas de la vida pública (Berger y Heuhaus, 1977). De este modo, hacen de pasarela de comunicación entre estas dos esferas y, al mismo tiempo, de medio de defensa contra la amenaza de la alineación y la soledad del individuo rodeado de estructuras técnicas despersonalizadas. Una posición favorable a esta propuesta, pero con sentido crítico, es la representada por C. Offe (1992), por cuanto el Sector Privado y el Tercer Sector no están sometidos a un control efectivos de carácter interno o externo, en gran número de casos, y porque además de lo citado el Estado delega una parte de su competencia general en importantes aspectos en “grupos de interés” que en la práctica adoptan el estatuto de “gobiernos privados”.

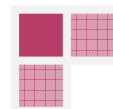
Inciden en este mismo análisis otros autores que concluyen: “Finalmente, el Tercer Sector es un elemento imprescindible en la lucha contra la pobreza y la marginación, así la participación social y comunitaria: las familias, las Asociaciones cívicas de todo tipo, las instituciones humanitarias y de solidaridad, las iniciativas Cooperativas, los sindicatos y los servicios que éstos puedan prestar, etc., constituyen un espacio social de mediación con tres importantes funciones: canalizar las demandas sociales hacia el Estado y el conjunto de la sociedad, movilizar y organizar a los individuos y grupos más desprotegidos y, finalmente, aplicar de forma directa y eficiente los recursos que por sí mismos sean capaces de generar y los que les asigne el Estado (es decir, el conjunto de la sociedad) a través de los programas sociales” (Angulo, J., y Navarro, J., 1988).

3.4.6.- LOBBYING

Cabra de Luna (2003) apunta el lobbyng, como una función más del Tercer Sector. El lobbyng, por emplear el término inglés muy a menudo utilizado en este contexto y a veces usado, por desgracia, de forma peyorativa, abarca principalmente los tres aspectos siguientes:

- Defender los intereses de un grupo particular: económico, profesionales, en situación de peligro, etc.
- Luchar contra algunas actitudes como, por ejemplo, el racismo.
- *Actuar para que se tomen o no ciertas medidas para que se efectúen ciertos cambios, por ejemplo, en el campo del medio ambiente, del tráfico, etc.*

En este terreno podemos distinguir entre la función de “perro guardián”, cuando las entidades no lucrativas cuidan de que las personas reciban aquello a lo que tienen



derecho, y la función de “reformador”, cuando intervienen para que se produzcan cambios de actitud o de política, prestaciones suplementarias u otras mejoras a favor de su clientela.

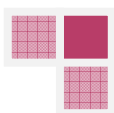
En suma, el objetivo es influir en la política logrando cambios legislativos, asegurando una mayor participación en los recursos o estimulando a los organismos públicos para que desarrollen en forma más completa las decisiones políticas y mejoren en consecuencia la dispensación de servicios (Jonson, 1990).

3.4.7.- SOCIAL

García Delgado (2004) pone el acento en las funciones sociales que desarrolla el Tercer Sector, enfocadas fundamentalmente con gran predominio, próximo al 40 %, de las dedicadas a Cultura, deporte y ocio, seguida, a gran distancia, de las propiamente de Servicios sociales (el núcleo, dentro de las de Acción Social, que ha declarado en primer lugar esta actividad principal).

3.4.8.- FUNCIÓN ECONÓMICA.

Para García Delgado (2004) además de la dimensión social que desarrolla, el Tercer Sector cobra especial importancia por las funciones que desempeña en el terreno económico puesto que proporciona empleo, con menor grado de discriminación del que caracteriza al resto de actividades económicas, a algunos colectivos particularmente desfavorecidos desde el punto de vista laboral: las mujeres, los jóvenes y los discapacitados. Empleo remunerado, pero también de carácter voluntario, contribuyendo por ambas vías a una mayor integración social. Aspectos estos que hay que consignar, sin duda, entre los sumandos más importantes, aunque difícilmente cuantificables, de su valoración económica y social. En definitiva, de la *imprescindibilidad* del Tercer Sector.



CAPÍTULO 4. DIMENSIONAMIENTO DEL TERCER SECTOR.

4.1. EL PESO DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Tomando como referencia la reciente investigación acometida por José Luis García Delgado (2009), en el Tercer Sector o Economía Social en España en el año 2005 existían entorno a **190.000 entidades** y algo más de **1 millón de asalariados**, que generaban un valor añadido anual próximo a los **26.000 millones de euros**, esto supone el **6,7 % de las entidades registradas** en España, según las cifras del INE.

Por otro lado el Tercer Sector o Economía Social representa **el 6 % del empleo asalariado** en España, proporción que se eleva al 8,5%, si se considera el trabajo aportado por sus más de 4 millones de voluntarios, una vez reducido el tiempo equivalente de una jornada laboral media.

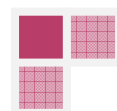
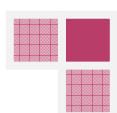


Tabla 2 Magnitudes del Tercer Sector o Economía en España, 2005 (magnitudes monetarias, en millones de euros)

MAGNITUDES	Asociaciones	Fundaciones	Entidades Singulares	Cooperativas	Sociedades laborales	Mutualidades	TOTAL TERCER SECTOR
Nº de entidades	135.195	6.047	3	26.146	20.279	456	188.126
Nº de asalariados	417.475	116.370	56.477	313.972	125.646	4.185	1.034.125
Voluntariado	3.793.572	149.789	221.025	5.657	-	-	4.170.043
Voluntariado equivalente	374.740	16.293	21.917	583	-	-	413.533
Empleo equivalente	749.844	120.852	72.662	282.689	112.894	3.760	1.342.701
Valor añadido bruto	7.881	558	2.002	11.946	3254	294	25.935

Fuente: García Delgado *et al.*, 2009.

La mayoría de los voluntarios pertenecen al subsector no lucrativo del Tercer Sector y a las Entidades singulares. Según Delgado (2009) si al empleo equivalente de los asalariados del Tercer Sector se le sumara el empleo, también equivalente de los voluntarios, se alcanzaría la cifra de casi 1.350.000 empleados.



Desde la óptica de las magnitudes monetarias, cabe destacar que la remuneración de los asalariados del Tercer Sector o Economía Social está en torno al 5% del total nacional y el valor añadido³ generado anualmente por este sectores del 3%.

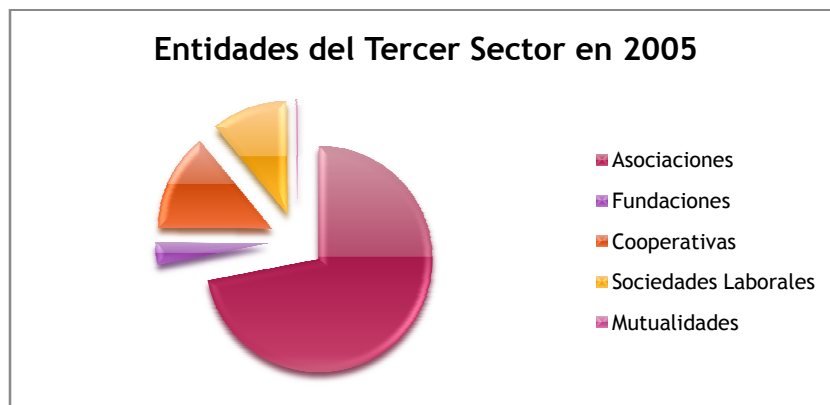
Si tomamos las cifras de esta investigación relativas a las magnitudes económicas, se puede afirmar que aparte del incontestable peso social que tiene el Tercer Sector en este país, no es soslayable el peso que ha adquirido en el contexto económico. Esta cuestión es sin duda de gran valor desde el punto de vista estratégico a la hora de visibilizar su aportación a la sociedad en su conjunto.

Si bajamos algo más al detalle en el desglose del peso cuantitativo del Tercer Sector o Economía Social, por tipo de entidades cabe destacar a las Asociaciones (unas 135.000 y 750.000 asalariados) que representan las tres cuartas partes del total de organizaciones del Tercer Sector. Dentro de las Asociaciones, las denominadas de “utilidad pública” representan el 7% del total.

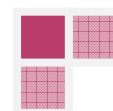
El segundo de los componentes del Tercer Sector que, por tamaño, es destacable, son las Cooperativas, las cuales suponen el 14% del total de las entidades y el 30% del empleo. Las Sociedades laborales, por su parte representan el 11% de las entidades y el 12% del empleo.

Las Fundaciones representan tan sólo el 3% del total de entidades y el 11% del empleo asalariado del Tercer Sector o Economía Social. Las Mutualidades representan el 0,2% de las entidades y el 0,4% del empleo y, por último, las 3 Entidades Singulares con sus cerca de 78.000 trabajadores, concentran al 5,5% del empleo asalariado (García Delgado *et al.* 2009)

Ilustración 7 Entidades del Tercer Sector o Economía Social en España, 2005



³ El valor añadido anual se compone esencialmente de dos elementos: la remuneración de los asalariados y el excedente de explotación, el cual se integra a su vez de los beneficios, dividendos e intereses con que se retribuye al factor capital de las empresas.



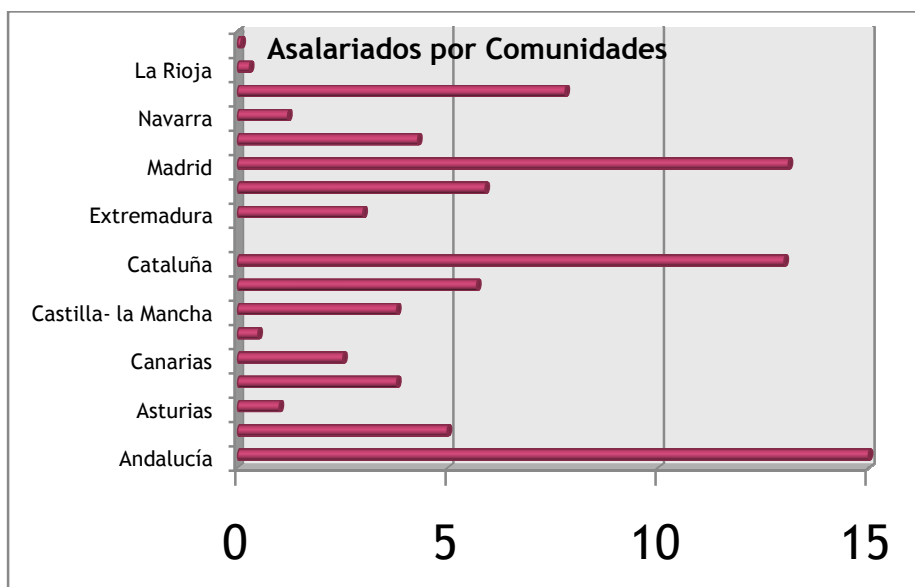
Fuente: García Delgado *et al.*, 2009

Este mismo estudio nos facilita datos muy relevantes desglosados para las entidades, que estando englobadas en el subsector *non profit* del Tercer Sector se encuadran bajo la denominación de acción social. En concreto, este segmento del Tercer Sector estaría formado en 2005, por unas 22.700 entidades (Asociaciones, Fundaciones; Entidades Singulares y Cooperativas de Iniciativa Social), 284.000 trabajadores asalariados y casi un millón de voluntarios (960.000), cuyo trabajo equivaldría al de 96.000 asalariados a tiempo completo.

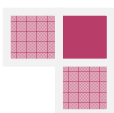
A la luz de los datos aportados, podemos afirmar que gran parte de la actividad que realizan estas organizaciones denominadas de acción social abarcan acciones asistenciales que el Estado del Bienestar no abarca a cubrir. Para García Delgado (2009) si los cerca de 380.000 empleos equivalentes que abarca el Tercer Sector de acción social tuvieran que ser retribuidos por el Estado, se requeriría una dotación presupuestaria adicional de unos 10.800 millones de euros, esto es, 1,2 punto porcentuales del PIB (tomando como referencia la remuneración media de los funcionarios de las Administraciones Públicas).

En relación con el reparto territorial de las entidades del Tercer Sector son Cataluña, Andalucía, Madrid y la Comunidad Valenciana, las cuatro comunidades que albergan un mayor número de Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas y Sociedades laborales, pues aglutinan el 59% de estas entidades.

Ilustración 5 Distribución territorial de las entidades del Tercer Sector o Economía Social, 2005 (en % sobre el total nacional)

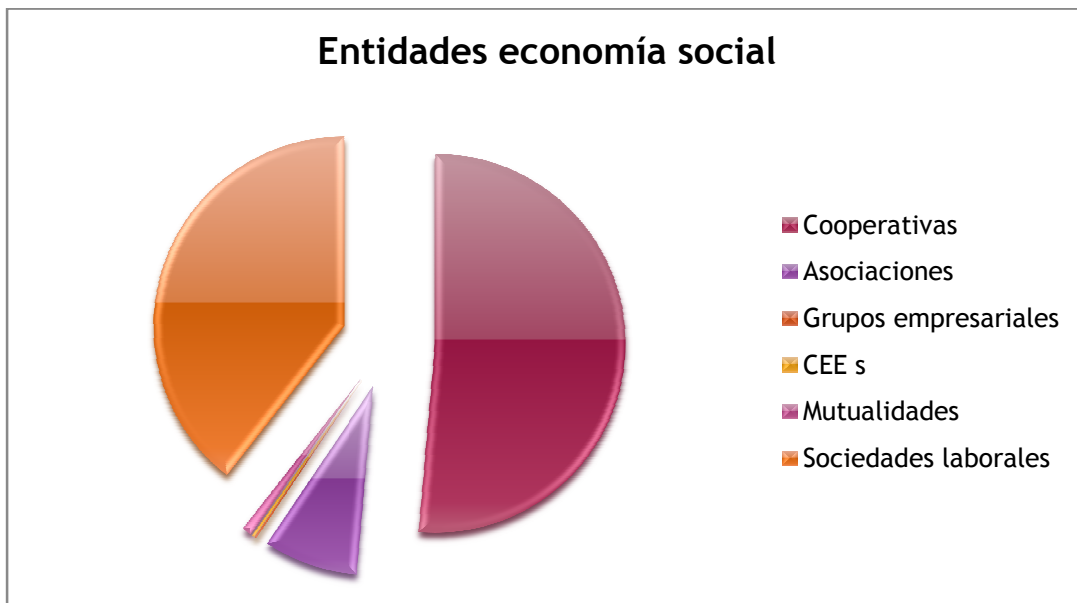


Fuente: García Delgado *et al.*, 2009

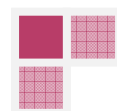


Los datos que se manejan por parte de la organización paraguas de la Economía Social, Cepes (Confederación Española de la Economía Social) en 2008, son igual de relevantes. Según los datos de su anuario en 2008, esta organización representaba a más de 51.700 empresas, más 2.500.000 puestos de trabajo y casi 102.000 millones de Euros de facturación. Estos datos suponen el 10% del PIB y el 14% de la fuerza laboral española.

Ilustración 6 Número de entidades de la Economía Social 2008



Fuente : Adaptado del Anuario CEPES, 2008



4.1.1. RECORRIDO HISTÓRICO DEL ESFUERZO INVESTIGADOR PARA CUANTIFICAR AL TERCER SECTOR

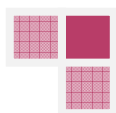
En este epígrafe vamos a proceder a realizar un breve recorrido por aquellas investigaciones que tenían por objeto cuantificar en su respectivo entorno temporal al Tercer Sector, por considerar que sus distintas visiones pueden aportar luz sobre el que quizás sea el aspecto más desconocido del Tercer Sector o Economía Social.

Comenzaremos por la que quizá es la investigación más reputada en este ámbito, pues supuso un significativo avance en el conocimiento del peso del Tercer Sector en la economía mundial. Nos referimos a la realizada bajo la dirección del profesor **Lester Salomon** de la Universidad Johns Hopkins en 1994⁴. Este trabajo investigó la estructura y fuentes de ingresos de los agentes de este sector, los factores que pueden fomentar o retrasar su desarrollo, así como sus contribuciones económicas y humanas al bienestar social. Para cumplir este ambicioso objetivo el equipo de investigación seleccionó 42 países pertenecientes a Europa Occidental, Europa Central, Asia, Iberoamérica y Norteamérica. Merecen destacarse algunos resultados para los primeros 22 países analizados y los referidos a España. En esta investigación, el Tercer Sector, aparte de su importancia social y política, uso de manifiesto unos datos económicos muy relevantes. Entre los 22 países analizados en 1995, el sector movía 1,1 billones de dólares, lo que suponía una aportación media del 4,6 % del PIB de estos países. Por su parte, en España se gestionaba casi 22.600 millones de dólares, lo que suponía un 4 % del PIB.

Algunos de los datos más significativos que este estudio reveló en el plano nacional son los siguientes: en España el Sector No Lucrativo dio trabajo en 1995 a 475.179 trabajadores a jornada completa, lo que supuso un 4,5 % del total de los trabajadores. Si a esto se le suma el empleo voluntario (2,1 %), se obtiene una cifra total de 6,2 % de la población adulta española. Por otro lado, la presencia de este sector es muy significativa en el campo de los servicios sociales, ya que alcanzaba el 31,8 % del empleo no lucrativo seguido de la educación (25,1 %) y de la salud (12,2 %).

Según este mismo estudio, la estructura financiera del Sector No Lucrativo español difiere de la de los países de Europa Occidental. Las donaciones privadas

⁴ Salamon y Anheier: The Emerging sector, Universidad Johns Hopkins, Institute for Policy Studies, Baltimore, 1994.



procedentes de personas, empresas y Fundaciones superan el 19 %, y la financiación pública está muy por debajo de los países de nuestro entorno (32 %)

En 1999, el 38 % de los 5.639 millones de euros que ingresó el Tercer Sector en España se repartió entre la ONCE (1.240 millones), Cruz Roja (322 millones), la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (241 millones) y Cáritas (145 millones).

En el caso concreto de España, este estudio también pone de manifiesto un importante crecimiento del número de organizaciones de la sociedad civil en los últimos años. Si en 1997 se crearon unas 250 organizaciones, en el 2002 fueron aproximadamente unas 2.000. Actualmente están registradas 28.418 organizaciones, de las que 25.447 son Asociaciones, 2.675 Fundaciones, 267 Entidades religiosas y 47 Cajas de Ahorro. El sector de la población más atendido por las organizaciones no lucrativas españolas es el de las personas mayores (46,3 %), seguido de los discapacitados (26,7 %) y de las familias (23,8 %).

Ya en el ámbito español, cabe resaltar dos estudios que resultaron claves para el conocimiento de la Economía Social en España, tanto desde el aspecto económico como sociológico. Nos estamos refiriendo al Libro Blanco de la Economía Social en España (1992) y a Cuentas Satélites de la Economía Social en España (2005). A partir de estas dos investigaciones según José Barea en 2003 establecía el peso de la Economía Social en España en el periodo comprendido entre 1995 y 2000 de la manera siguiente:

- El número de entidades ascendía a 281.078.
- Los socios alcanzaban la cifra de 21.204.971, equivalente al 77 % de la población española mayor de 18 años, lo cual supone que más de las tres cuartas partes de la población española mayor de 18 años es socio de una entidad de la Economía Social, una vez eliminadas las pluripertenencias a varias entidades del sector no de mercado de la Economía Social.
- El empleo remunerado ascendió a 938.020 personas, es decir, el 6,5 % de la población ocupada en el año 2000. Si al empleo remunerado del Sector No Lucrativo (475.179) se le suma el empleo voluntario equivalente, que se estima en 253.599 empleos a jornada completa, el empleo de la Economía Social sería de 1.191.699 personas, es decir, el 8,2 % de la población ocupada.
- El valor añadido de la Economía Social suponía 28.907,3 millones de euros; dado que los datos del sector no de mercado de la Economía Social corresponden a 1995, en tanto que los del sector de mercado son del año 2000, hemos calculado sus porcentajes con respecto al PIB de sus respectivos años. De todo ello se deduce que la Economía Social participa con el 5,4 % en el valor añadido del conjunto de la economía nacional.

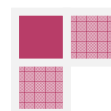


Tabla 3.- Resumen de magnitudes económicas del conjunto de la Economía Social,

1995-2000

Año	Clases de Entidades	Entidades (núm.)	Socios (núm.)	Empleo	Valor añadido (millones de euros)
2000	Sector mercado de la Economía Social	35.843	10.204.971	462.841	19.901,3
1995	Sector no de mercado de la Economía Social (Fundación BBV ajustado)	245.235	11.000.000	475.179	9.006,0
	Total Economía Social	281.078	21.204.971	938.020	28.907,3
	Porcentaje con respecto a la misma magnitud de ámbito nacional			6,5	5,4

Notas: Eliminadas las pluripertenencias a varias entidades del sector no de mercado de la Economía Social.

Fuente: Elaboración propia a partir de J. Barea y J. L. Monzón (dirs), *Informe de Síntesis sobre la Economía Social en España en el año 2000*, CIRIEC-España, 2002.

Otra de las investigaciones que aportó una valiosa información para los estudios del Tercer Sector fue la dirigida por **José Ignacio Ruíz Olabuénaga** en 1995, según el cual el número de entidades que componían el Tercer Sector español superaba, ya en 1995, el cuarto de millón, con más de veinte millones de cuotas de socios y más de once millones de socios registrados. El Sector No Lucrativo aglutinaba a un total de casi tres millones de personas (2.931.219) voluntarias, de las que más de un millón (1.062.482), dedicaban al menos dieciséis horas al mes a una de estas organizaciones no lucrativas. En términos de empleo a jornada completa, el Tercer Sector español comprendía 475.179 empleos remunerados y 253.599 empleos voluntarios, lo que equivalía a un total de 728.778 empleos a tiempo completo.



CAPÍTULO 5. COMPONENTES DEL TERCER SECTOR

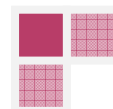
5.1.- ASOCIACIONES

Si hay organizaciones que dotan al Tercer Sector de ese carácter emergente ya mencionado, éstas son las Asociaciones. En su origen están estrechamente vinculadas a los Derechos Humanos, ya que son la pura manifestación del derecho fundamental de libertad, conseguido en España sólo después de la constitución de 1978. Hoy el asociacionismo en España mueve a dos millones cuatrocientos mil voluntarios, lo que puede considerarse toda una revolución (García Delgado, José Luis, 2009).

5.1.1. EL CONCEPTO DE ASOCIACIONES.

La definición de Asociación se encuentra en diversos autores como contrapuesta a la de Fundación, fenómeno más antiguo sin duda que el contemporáneo de Asociación.

Una definición muy completa la hallamos en la propuesta por García Delgado (2004) que define: “(...) consideramos como Asociaciones como grupos de personas



constituidas voluntariamente para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas”.

Definiciones como la expuesta abarcan tanto Asociaciones formales -con acta fundacional y registro- como Asociaciones informales -no registradas y sin personalidad jurídica- llamadas también *colectivos*, resultado de la estabilización de movimientos sociales. El registro en el Ministerio del Interior o de la Comunidad Autónoma sólo dota a las Asociaciones de la calificación de registradas, pero no de legales, ya que son numerosas las que siendo legales no aparecen como registradas.

La Comisión de las Comunidades Europeas (Bruselas, 1997) indica en un informe sobre Asociaciones y Fundaciones que “(...) de los tres sectores - Cooperativas, Mutualidades y Asociaciones- que componen la Economía Social (después incluye a Fundaciones), el de las Asociaciones es, con diferencia, el más difícil de delimitar o definir. En su concepto más básico, las Asociaciones son simplemente grupos de personas que se han unido con un fin determinado”.

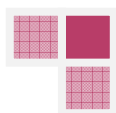
La conclusión a la que se llega es que los límites del asociacionismo, como el de todas las actividades colectivas, son complejos y borrosos, movedizos. Encontramos Asociaciones que funcionan como una institución pública y Fundaciones, casas de juventud, escuelas deportivas, etc., creadas por una administración local con autonomía como si fueran una asociación. Es el colectivo más numeroso a la par que heterogéneo.

5.1.2 LOS RASGOS DIFERENCIALES DE LAS ASOCIACIONES.

El rasgo que mejor caracteriza al sector asociativo en España es sin duda el hecho de que su factor productivo más importante es el trabajo voluntario (García Delgado et al. 2009).

Además del anterior, los rasgos definitorios de Asociación serían el ser una agrupación de personas que se interesan o persiguen un objetivo común y cuyos campos de interés van desde la heteroayuda, al deporte, la educación, la religión, el arte o profesiones diversas.

Por otra parte, y ciñéndonos a la intervención pública en las Asociaciones, el hecho de querer fomentar los movimientos sociales ha conseguido que se incrementen las políticas de promoción de las Asociaciones con medidas de carácter económico y legislativo. En este marco han surgido numerosas Fundaciones que declaradas de *utilidad pública*, no siendo en origen más que pequeñas Asociaciones vestidas con el traje legal de Fundación y sus beneficios correspondientes y algunos ya señalan lo perjudicial que a la larga puede resultar esta práctica para el Tercer



Sector. También la ayuda económica está siendo cada vez más discutida por la discrecional y por la temporalidad de su aplicación que limita su disfrute a un ejercicio económico, sin derecho a continuidad. Esta circunstancia, a juicio de los interesados, produce perjuicios a la viabilidad de las Asociaciones y a la continuidad de los servicios que se imparten con cargo a la subvención.

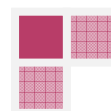
La alternativa deseable a la subvención, por parte de las Asociaciones, es el concierto, acción concertada según Garrido Falla, (1992) que ofrece mayor estabilidad en los ingresos y consecuentemente da seguridad y continuidad a los servicios prestados por las mismas, y cuyo exponente más significativo en nuestro país se encuentra en la enseñanza, donde Asociaciones, Cooperativas, Fundaciones y sociedades anónimas laborales son beneficiarias de este tipo de ayuda pública.

De cara al futuro, Alberich Nistal (1996), *las Asociaciones deben*:

- a) “Tender a una actuación global sin dejar de pensar en lo local para evitar el localismo y el corporativismo.
- b) Continuar desarrollando una cultura propia, específica del Tercer Sector, independiente y diferenciada de los otros sectores.
- c) Buscar una forma permanente de comunicación capaz de ofrecer formas culturales propias.
- d) Mejorar la gestión mediante la formación y la profesionalización para poder utilizar las nuevas tecnologías de la telecomunicación y administración de recursos humanos y materiales”.

5.1.3.- LA DIMENSIÓN CUANTITATIVA DE LAS ASOCIACIONES

Tomando como referencia los datos de la reciente investigación de García Delgado *et al.* (2009) el número de Asociaciones registradas en España en el año 2005 era de 279.343, de las que 135.195 estarían activas, teniendo en sus plantillas un total de 417.475 empleados y 3.793.572 voluntarios. Con estas cifras y poniéndolas en comparación con los datos obtenidos de la investigación de este mismo autor realizada en 2001, podemos afirmar que se ha experimentado un crecimiento del registro de Asociaciones en los últimos años (Tabla 2), creándose en el periodo comprendido entre 2001 y 2005 un total de 37.000 nuevas Asociaciones, de las cuales 10.000 estarían activas y 27.000 habrían pasado a la inactividad. Este dato nos pone en la pista del fuerte proceso de reestructuración que está sufriendo en el sector asociativo en España. Entre las conclusiones más relevantes que se derivan de este importante estudio, cabe destacar que se ha producido un transvase de entidades y voluntarios desde las asociaciones sin trabajo remunerado a las Asociaciones con trabajo remunerado, de manera que ahora éstas comienzan a ser

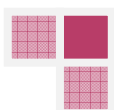


claramente dominantes en el sector asociativo, contra lo que todavía ocurría en 2001 (García Delgado et al., 2009)

De los diferentes estudios realizados se extrae que conocer la dimensión y presencia del sector asociativo en España es sin duda muy complejo. Los diferentes registros: Ministerio de Interior, Comunidad Autónoma y Ministerio de Justicia, no mantienen una coordinación adecuada para extrapolar datos fiables sobre el dimensionamiento del fenómeno. De otro lado muchas Asociaciones registradas carecen de actividad. A esto se une la vinculación extrema que se tiene con las Fundaciones que al no tener legislación específica se rigen por la legislación marcada para las Asociaciones, adaptada a la singularidad que conlleva la *asociación* de personas jurídicas. Añade complejidad también lo que se denominan Asociaciones de *utilidad pública*, separadas de las demás Asociaciones calificadas normalmente de voluntarias y que amparadas por la Ley Orgánica del Derecho de Asociación gozan de privilegios económicos.

Tabla5 Tamaño económico de las Asociaciones: número de entidades, número de empleos y porcentajes

Magnitudes	2005	2001	2005/2001
Entidades con empleo remunerado			
Entidades	63.091	40.973	54
Empleados	417.475	328.484	27,1
Voluntarios	2.382.587	1.209.224	97
Entidades sin empleo remunerado			
Entidades	72.104	83.531	-13,7
Voluntarios	1.410.985	2.736.376	-48,5
Entidades con actividad			
Entidades	135.195	124.505	8,6
Empleados	417.475	328.484	27
Voluntarios	3.793.572	3.945.600	-3,9
TOTAL DE ENTIDADES REGISTRADAS	279.343	241.955	15,5



Fuente: Elaboración propia a partir de García Delgado *et al.*, 2009

El estudio nacional de García Delgado (2004) puso de relieve la estrecha vinculación del Asociacionismo con las Fundaciones y con muchos puntos de convergencia en el funcionamiento de ambas aunque también con algunas diferencias. En lo que al voluntariado se refiere, éste es la fuente fundamental de recursos humanos y económicos de las Asociaciones, mientras que su peso no es tan denotado en las Fundaciones. El número de voluntarios que trabajan hoy en España en Asociaciones se calcula en unos tres millones setecientos noventa y tres mil , y son quienes los cuáles aportan el hecho diferencial a este segmento del Tercer Sector.

De la investigación de García Delgado (2009) podemos obtener un dato relevante en cuanto a la posición financiera de las Asociaciones, y es, que han evolucionado desde una situación de déficit a registrar un modesto superávit en 2005. Según este mismo autor, esta mejora ha sido posible gracias a la constante profesionalización de sus plantillas y a la transformación estructural a la que se ha sometido el sector.

Sólo nos resta mencionar que numerosas Asociaciones se acogen al término de Organización no Gubernamental (desde la ONU sólo se aplicaba a entidades internacionales que colaboraban en acciones humanitarias) y bajo esta nomenclatura se autodenominan y son conocidas.

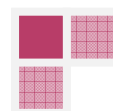
5.1.4.- CLASIFICACIÓN DE LAS ASOCIACIONES.

A lo largo de este epígrafe, vamos a dar unas breves pinceladas de las diferentes tipología de Asociaciones que existen en el mercado con la única intención de trasladar al lector la percepción de la infinidad de fines y actividades a las que suelen dar cobertura este tipo de entidades, pero en ningún caso con el ánimo de ser exhaustivos, pues éste no es el objeto de esta investigación.

5.1.4.1. ASOCIACIONES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO (ONGDS)

Las Asociaciones de Cooperación al Desarrollo u ONGD son sin duda alguna la realidad del Asociacionismo más divulgada por parte de los medios de comunicación y por ello la más conocida por el público.

Acotarlas y definir las ha sido tarea de múltiples trabajos de investigación. De entre las variadas definiciones, merece especial mención la aportada por Alfonso Lasso de la Vega (1993) “(...) *son organizaciones de carácter no gubernamental, sin*



ánimo de lucro y que tienen como objetivos principales la solución de los problemas del Sur, en particular de sus sectores sociales más desprotegidos. Para ello intentan resolver dichos problemas directamente mediante la realización de proyectos de desarrollo, o indirectamente mediante iniciativas destinadas a movilizar la opinión pública a favor del Sur y a presionar a la Administración para que participe más activamente en una política equitativa de cooperación". En ella se recogen los tres ejes de acción más extendidos de estas Asociaciones: proyectos de desarrollo, movilización de la opinión pública y apoyo económico.

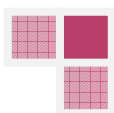
El crecimiento de estas organizaciones en los años 90 fue espectacular, tanto en número de socios y voluntarios como en la aparición de nuevas entidades y un detonante claro de esta expansión ha sido sin duda el movimiento por el 0,7% del P.I.B. para cooperación internacional que derivó en más de cien plataformas, muchas de ellas permanecen como colectivos críticos en cada coordinadora de ONGD, sin realizar proyectos de cooperación.

Sus campos de actuación son básicamente dos: el puntual, en situaciones de catástrofe natural y conflictos bélicos, y el estable que se implementa con proyectos de desarrollo con actuaciones directas para mejorar las economías y la calidad de vida de los países en vías de desarrollo.

El estudio de Miguel A. Cabra de Luna (2003) remonta sus antecedentes a la labor de los misioneros de América, pero realidades aún presentes las encontramos en España en el trabajo de CRUZ ROJA (1864). Casi un siglo después nace Cáritas, y entre 1950 y 1960 surgen Intermón, Ocasha, Manos Unidas, todas ellas al amparo de movimientos religiosos, y que en su origen tienen objetivos evangelizadores y asistenciales. Posteriormente nacen las primeras organizaciones de signo laico, con vocación concreta de cooperación internacional (Iepala, CESID y Cear), junto a otras de orientación cristiana, como Médicos Mundi.

En la actualidad, con el protagonismo cada vez mayor de la sociedad civil y la concienciación general sobre las necesidades del Tercer Mundo, han surgido infinidad de ONGDS en nuestro país con el objetivo de contribuir a la solución de los problemas de los países pobres a través de proyectos de desarrollo, así como por medio de campañas que obliguen a los poderes públicos a colaborar y participar en políticas equitativas de cooperación. España ha dejado de ser un país receptor de ayuda al desarrollo para convertirse en un país donante.

En general, las ONGDS españolas han sido creadas a partir de 1985 y con escasez de recursos económicos, por lo que se han visto abocadas a diseñar iniciativas originales e imaginativas que se están convirtiendo en fuentes estables de financiación como es el caso de las "tiendas de la solidaridad" (De Felipe y Rodríguez de Rivas, 1995). Están vinculadas o son integrantes de organizaciones internacionales, como Cruz Roja, Cáritas, Médicos sin Fronteras, Médicos Mundi, Ayuda en Acción, etc.; en una proporción que supera el cuarenta por ciento están



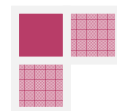
vinculadas a movimientos religiosos. La asociación es la modalidad jurídica más frecuente de las ONGDS españolas (un 76%, frente a un 21% de Fundaciones, Baiges, 1996).

Seguendo el estudio de Lasso de la Vega 1993 las O.N.G.D. los elementos que mejor caracterizan a las ONGDS son los siguientes:

- a. “Mayor conocimiento directo de los problemas que afectan a los destinatarios de la cooperación, lo que permite a las ONGD identificarse mejor con dichos problemas y a su vez detectar en forma más adecuada las necesidades de las poblaciones atendidas y preparar y ejecutar conjuntamente los proyectos de desarrollo correspondientes.
- b. Mayor agilidad en la actuación, al no estar tan sujetas a trabas burocráticas.
- c. Mayor entrega y dedicación, a la par que reconocido alto nivel de profesionalidad.
- d. Menor coste de los proyectos, debido a remuneraciones más bajas y al trabajo de voluntarios, a la vez que mayor honestidad en su ejecución.
- e. Mayor grado de sensibilidad, respecto de determinados valores (medio ambiente, poblaciones indígenas, etc.), prácticamente ignorados en sus proyectos por la cooperación oficial hasta años muy recientes.
- f. Mayor alcance social en cuanto a la población que se beneficia directamente de los proyectos desarrollados por las ONGD”.

Según este mismo estudio, las ONGDS se pueden clasificar en función de los siguientes criterios:

- a) Origen geográfico, en general, las del Norte dedican mayor atención que las del Sur a programas de educación para el desarrollo, de sensibilización y movilización de la opinión pública de sus países, y muchas de ellas limitan su acción en el Sur a la financiación de proyectos ejecutados por ONGD locales.
- b) Concepción ideológica y religiosa. Las de inspiración cristiana son las más numerosas y en general de mayor peso en cuanto a recursos, actividades y zonas geográficas cubiertas. Entre las laicas, los orígenes varían en función de su vinculación a partidos, sindicatos, movimientos populares de base, profesionales, etc.
- c) Sector de actividad:

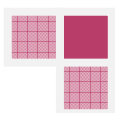


- Investigación
- Educación para el desarrollo
- Sensibilización de la opinión pública
- Ayuda alimentaria
- Ayuda de emergencia
- Salud
- Educación y capacitación profesional
- Vivienda
- Agricultura
- Desarrollo rural integrado
- Desarrollo comunitario
- Microempresas y pequeñas y medianas empresas.
- Derechos humanos y democráticos
- Medioambiente

d) Grupo social al que se dirigen.

- Sindicatos
- Movimientos campesinos
- Pobladores de barrios marginales
- Mujeres
- Jóvenes
- Infancia desvalida
- Ancianos
- Inmigrantes y personas desplazadas
- Minusválidos y enfermos

e) Fuentes de financiación.



1. Oficiales, las cuales se dividen en las de ámbito:

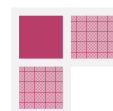
- Nacional o subnacional: Administraciones estatales o federales, regionales, provinciales, municipales, etc.
- Internacional: Comunidad Europea (C.E.); Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (B.I.D.); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D.); Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.); Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (F.A.O.); Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat); Fondo de las Naciones Unidas.

2. Privadas (donaciones, colectas, cuotas de servicios, venta de bienes y servicios, etc.)

No se conocen cifras relativas a las ONGD del Sur, pero se estima que una proporción importante de los recursos que utilizan proviene de sus “hermanas” del Norte. Los recursos de las ONGD del Norte son naturalmente superiores a las aportaciones destinadas al Sur, ya que tienen que, por una parte, dedicar una proporción de sus fondos a gastos de administración y a campañas de colectas, así como a los proyectos realizados en sus propios países, y por otra reciben subvenciones del sector oficial (nacional e internacional) que en ciertos casos son de cierta relevancia.

Por último sólo reseñar que la eficacia y el reconocimiento del papel de las ONGDS en relación con la cooperación oficial y la desarrollada con fines lucrativos, a juicio de Lasso de la Vega, se fundamenta en las siguientes ventajas:

- a) Mayor conocimiento de los problemas que afectan a los beneficiarios de la cooperación, lo que permite identificarse y detectar los problemas de los colectivos afectados.
- b) Mayor agilidad en la actuación, al no estar tan sujetos a trabas administrativas.
- c) Mayor entrega y dedicación, a la vez que reconocido nivel de profesionalidad.
- d) Menor coste de los proyectos, debido a las menores retribuciones profesionales y al trabajo de los voluntarios.
- e) Mayor grado de sensibilidad respecto a ciertos valores (medio ambiente, poblaciones indígenas, etc.)
- f) Mayor alcance social en cuanto a población que se beneficia directamente de los proyectos desarrollados por las ONGDs.



5.1.4.2.- ASOCIACIONES DEPORTIVAS

Para Giménez-Reyna , (1993) el deporte es sin duda uno de los fenómenos sociales más importantes del siglo actual y, no menos que otros ha seguido la pauta de autoorganizarse en forma de Asociaciones para el fomento y práctica del mismo.

El Asociacionismo deportivo es hoy práctica común en todos los países bajo distintas formulas, para clasificarlas escogemos la enumeración esbozada de Enrique Jimenez-Reyna Rodríguez (1993):

“Los Clubs deportivos son la forma asociativa de primer grado por excelencia, tienen naturaleza jurídica privada, estando sujetos respecto a su constitución, organización y funcionamiento a lo establecido en sus estatutos. Tienen personalidad jurídica propia y, por consiguiente, pueden realizar todas las operaciones que crean convenientes para el cumplimiento de sus fines, que se centrarán en la promoción, práctica y participación de actividades deportivas; sus socios pueden ser personas físicas y/o jurídicas, y deberán inscribirse en el Registro de Asociaciones Deportivas. Además, para participar en competiciones oficiales tienen que inscribirse previamente en la Federación respectiva. Pueden ser de tres tipos: elementales, básicos y Sociedades Anónimas Deportivas”.

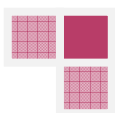
Los Clubs Deportivos elementales se caracterizan por facilitar el asociacionismo deportivo, no siendo la práctica deportiva el objetivo exclusivo de la entidad.

Los Clubs Deportivos básicos se diferencian respecto de los elementales en que su objetivo exclusivo es la práctica del deporte para sus miembros, siendo preceptiva la inscripción en el Registro de Asociaciones Deportivas para adquirir personalidad jurídica, que debe formalizarse en documento público.

Las Sociedades Anónimas deportivas son una figura reciente en nuestro ordenamiento jurídico (desarrollada por el R.D. 1084/1991, de 5 de julio), que es obligatoria para las entidades que participen en competiciones de tipo profesional a nivel estatal. Su constitución y funcionamiento es similar al de las sociedades mercantiles, aunque sometidas a un intervencionismo público ejercido por el Consejo Superior de Deportes y los gobiernos de las Comunidades Autónomas donde tengan su domicilio social.

5.1.4.3- ASOCIACIONES CULTURALES Y CIENTÍFICAS

Las Asociaciones culturales voluntarias constituyen una realidad múltiple y heterogénea. Son muchos y muy distintos los tipos de asociación existentes, de acuerdo con los objetivos que persiguen, coexistiendo aquellas que tienen fines



culturales amplios junto a las que concentran sus actividades en campos concretos y determinados.

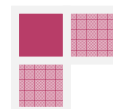
El Registro Nacional de Asociaciones utiliza una tipología propia para clasificar las Asociaciones legalmente constituidas. En esta tipología, compuesta por nueve categorías o grupos diferentes, las Asociaciones culturales se agrupan con las calificadas como “ideológicas” para constituir una clase muy heterogénea, en la que se incluyen las siguientes Asociaciones: artísticas, literarias, musicales y científicas, los cineclubs y los clubs de radioaficionados: las Asociaciones etnológicas y costumbristas, de defensa de la naturaleza y del medio ambiente, los clubs sociales y las Asociaciones consideradas ideológicas -de base religiosa, de derechos humanos y similares-(Cánovas, 1993))

5.1.4.4.- ASOCIACIONES DE PADRES DE ALUMNOS.

Este tipo de Asociaciones engloba los intereses de las familias en relación con la educación de sus hijos. Existe un gran número de ellas, no habiendo consenso en la cifra global de las mismas eso puede estar justificado en que la afiliación es *casi* obligatoria en numerosos centros de enseñanza, especialmente en los privados. Es imprescindible esta afiliación para, por ejemplo, asistir a clases extraescolares. Además es también habitual que la afiliación sea del tipo *familiar*, del padre y de la madre a la vez, por una misma cuota (Alberich 2003) .

5.1.4.5- ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES

Gómez Castallo (1993) define las organizaciones de consumidores como *un grupo de presión. Un conjunto de ciudadanos que, en su condición de consumidores y usuarios, deciden integrarse en un grupo para defender sus intereses concretos. Intereses que, en este caso, son también los intereses de la mayoría de los ciudadanos* (Gómez Castallo, 1993). El objetivo, por tanto, de este tipo de organizaciones es crear un equilibrio que iguale los desniveles que se producen en las sociedades modernas, donde las decisiones no se adoptan sólo en función del voto que se emite en los procesos electorales, sino que existen un conjunto de fuerzas del mercado que intervienen en defensa de sus intereses, entre los que se pueden destacar los colegios profesionales, Asociaciones, sindicatos, etc, entidades del Tercer Sector, al fin y al cabo. Dentro de este contexto tienen su razón de ser las Asociaciones de consumidores.



Y es que las Asociaciones de consumidores tienen una especial trascendencia en términos económicos, puesto que influyen en el mercado, actuando en la organización de la demanda. Siempre que los consumidores y usuarios tengan una implicación fuerte en este tipo de organizaciones, las dotarán de poder para poder actuar como lobby ante determinados abusos que se produzcan por las empresas en el mercado. En este sentido esta capacidad se manifiesta en lo que podríamos llamar la opción de voto (Gómez Castallo, 1993).

5.1.4.6- ASOCIACIONES DE VECINOS

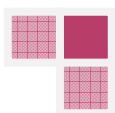
Dentro del entramado asociativo, Martos Moreno (1993) analiza a las asociaciones de vecinos, indicando el importante incremento en número de Asociaciones de Vecinos y Federaciones de Asociaciones de vecinos. Este incremento que se ha producido en los últimos años, casi todas pequeñas (a nivel de barrio-comunidad) e incluso por urbanización y por calle. Así lo confirman, por ejemplo, datos recientes del número de Asociaciones de Vecinos en ciudades de menos de cien mil habitantes, siendo aún mayor en Cataluña.

Según el estudio “Els Reptes de L’associacionisme” (Varios Autores. *Col·leció Debats de L’Aula Provença* nº12. Barcelona, 1991), el número de Asociaciones de vecinos en Cataluña pasó de 612 en 1979, a 1.779 en 1989 (se ha triplicado).

En los años ochenta se llegó a pensar (por parte de algunos autores y partidos políticos) que el movimiento de Asociaciones de vecinos desaparecería con la consolidación de los ayuntamientos democráticos. La realidad ha caminado en sentido contrario, pero su enorme diversidad y pluralidad no permite realizar aseveraciones únicas sobre sus características actuales, y más bien debemos referirnos a localidades concretas o a opiniones derivadas de sondeos.

Algunas Asociaciones de Vecinos han sido impulsoras de otros movimientos y así, desde los locales de las Parroquias y de Asociaciones de vecinos se centralizan e impulsan mayor diversidad de Asociaciones de todo tipo (juveniles, culturales, de solidaridad, Cooperativas, etc.) constituyéndose en *focos asociativos* de cada localidad. Las Asociaciones devecinos, por tanto, siguen siendo el movimiento asociativo que cuenta con mayor infraestructura de espacios a nivel local, lo que le posibilita asumir esa función de *cuna* de nuevas Asociaciones, al igual que sigue ocurriendo, en algunos barrios, desde los locales parroquiales.

Orientarse hacia la creación de nuevos servicios sociales para los vecinos y hacia la solidaridad ciudadana con las minorías de cada barrio (internas y externas) parecen ser las dos vías mayoritarias adoptadas por las Asociaciones de Vecinos.



5.1.4.7.- OTRAS ASOCIACIONES

Las Asociaciones profesionales de empresarios son para Miñanbres Puig (1993) ante todo organizaciones de empresarios, en cuanto a empleadores, es decir concebidas por sus fundadores para negociar condiciones de trabajo a través de los convenios colectivos con sus homólogas de trabajadores, siendo asimismo, actores fundamentales de nuestro sistema de relaciones laborales. El punto crítico de su existencia es sin duda, la medición de surepresentatividad en el marco de la negociación colectiva, lo cual les dota de una posición estratégica en el contexto económico. Son por lo tanto organizaciones del Tercer Sector que, aún quedando fuera de nuestra investigación, dotan al mismo de gran peso a nivel institucional.

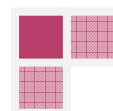
Por su parte los sindicatos, que también quedan fuera del enfoque del marco teórico que hemos escogido .

Dentro de la clasificación de Alberich (1993), cabe destacar a las Asociaciones de estudiantes, que cambian cada curso, siendo de los movimientos asociativos con menor estabilidad. Sus miembros más activos y dirigentes, que les pueden dar cierta estabilidad duran, por definición, lo que una carrera como máximo. Muchas de estas organizaciones movilizan a más estudiantes que su afiliación (a diferencia de sindicatos y partidos que tienen más afiliados y menos personas activas, si quiera puntualmente).

El ecologista es seguramente el asociacionismo más activo respecto de su número de afiliados. A su vez, es el movimiento con mayor proporción de activistas y de menos servicios creados. En todos los tipos de Asociaciones ha sido creciente, en los últimos años, la afiliación derivada del deseo de obtener un servicio concreto, siendo menor la afiliación por causas reivindicativas

Es un sector con pocos datos, a excepción de Asociaciones asistenciales más conocidas e institucionalizadas. El sector de Asociaciones contra la droga tuvo gran crecimiento a finales de los ochenta encauzándose hacia la creación de Asociaciones de prevención de las toxicomanías y ayuda a drogodependientes. A principios de los noventa la problemática de las toxicomanías se estabilizó, dentro de una cierta institucionalización de las organizaciones, agrupadas en diversas federaciones que prestan servicios de prevención y desintoxicación y funciones que permanecen activas. Exceptuamos a los movimientos reivindicativos y de acción directa minoritarios que permanecen, como el de las *Madres contra la Droga*. Junto a este sector está el de las Asociaciones VIH-SIDA.

Por su parte, las Asociaciones de Mujeres son numerosas (varios miles, desde las de ámbito estatal hasta el local), pero se carece de datos directos sobre su afiliación total. Tampoco existe una federación estatal que coordine al conjunto de las Asociaciones. Más bien están constituidas como una multiplicidad de redes, formales e informales, que suman a coordinadoras, federaciones, plataformas...,



según temas, sectores y comunidades autónomas. Esto ha llegado a sugerir que están organizadas como verdadero grupo de presión: la presión de los *lobbies* femeninos favorece la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad.

5.2.- LAS FUNDACIONES.

5.2.1.- EL CONCEPTO DE LAS FUNDACIONES.

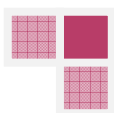
Las Fundaciones son instituciones con la cualidad de personas jurídicas, creadas por particulares, que afectan bienes propios de manera permanente al cumplimiento de fines de interés general, determinando los fundadores libremente a través de los estatutos, las condiciones que desean que rijan para el gobierno y administración de la entidad, siempre dentro del marco legal (Cabra de Luna y de Lorenzo, 1993)

En su origen el derecho de Fundación surge para fines de interés general, que es un concepto evidentemente más amplio que el de fines benéficos o el de fines benéfico-asistenciales. Así lo recoge también el Tribunal Constitucional en su sentencia de 22 de marzo de 1978.

El fundamento de la fundación se halla en su naturaleza privada. Las Fundaciones provienen de un patrimonio privado y surgen de un acto de la voluntad de un particular del cual éste no espera ningún beneficio económico, empapada de una disposición de ayuda a la comunidad, lo que no impide que éstas puedan desarrollar actividades empresariales siempre que no pierdan de vista los intereses generales, (Asociación Española de Fundaciones, 2007)

Las Fundaciones son una de las principales expresiones de la sociedad civil, ya que centralizan y difunden la solidaridad y la generosidad de personas deseosas de contribuir al avance social. Las Fundaciones por su condición son un vehículo muy adecuado para ello. Buscan soluciones nuevas a demandas sociales que sirvan de referencia para actividades semejantes, públicas y privadas, en lo que a veces se ha llamado *efecto demostración*.

En la actualidad, cualquier individuo puede vincular un patrimonio de forma continuada al logro de un interés general de su elección, fundando una organización perfectamente legitimada para administrar el patrimonio fundacional con arreglo al servicio requerido por el fundador. La Administración Pública habrá de limitarse, a



través del correspondiente Protectorado, a comprobar que los fondos se están utilizando como la Fundación dice estar usándolos. (García Delgado, 2004).

La reflexión teórica sobre las Fundaciones está dominada por tres enfoques (Jiménez, Viañaet *al.*, 2007): el enfoque *non-profit*, que destaca las afinidades del fenómeno fundacional con el asociativo, el enfoque de la *Economía Social*, que quiere ver a ambos unidos al cooperativo en una amalgama de empresas *no capitalistas*, y un nuevo enfoque, que destaca la especificidad de la figura fundacional como alternativa a las restantes formas de emprender.

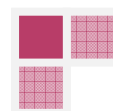
5.2.2 RASGOS DIFERENCIALES DE LAS FUNDACIONES.

Cada vez más proyectos del Tercer Sector eligen a la fundación como la forma jurídica más idónea para llevar a cabo sus programas. Se crean cada día más Fundaciones por iniciativa de personas físicas y por personas jurídicas, tales como entidades financieras, clubs de fútbol, Asociaciones, universidades, administraciones públicas (local, autonómica, central), partidos políticos, sindicatos, etc. (Asociación Española de Fundaciones, 2007).

En la actualidad hay un apogeo de las Fundaciones de empresa, a las que se debe pedir un compromiso con el bienestar social que no es incompatible con un aumento en la mejora de la reputación corporativa de la entidad que la financia.

El ámbito territorial de actuación de las Fundaciones es mayoritariamente no nacional, lo cual se corresponde con su vocación de proximidad. Sus funciones económicas son *sociales* en tanto en cuanto hay una preeminencia de las actividades benéfico-asistenciales y deportivo-culturales. Entre sus funciones más valoradas se encuentra la de *prestar servicios* siendo su función de lobby relativamente poco valorada. Las Fundaciones españolas son más bien «generalistas» que «particularistas», en tanto que más de la mitad de éstas trabajan para el conjunto de la población, antes que en grupos sociales específicos (Jiménez y Viañaet *al.*, 2007).

Respecto a su capital humano, el perfil de los empleados de las Fundaciones españolas se caracteriza por una primacía de la mujer (la explicación se puede resumir en que las Fundaciones no discriminan), por su alta formación - la mayor parte de empleados son titulados superiores - y por una menor temporalidad en el empleo respecto al promedio nacional y por una mayor contratación a tiempo parcial (motivada por la flexibilidad en el empleo de la Fundaciones y la mayoritaria presencia femenina en éstas).



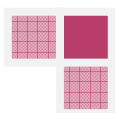
El perfil del voluntariado de las Fundaciones se caracteriza, igualmente, por su primacía femenina, su alto nivel formativo, y por su juventud. Además, se percibe un reparto de tareas entre estos y los trabajadores remunerados, dedicándose los primeros a la participación efectiva en proyectos, mientras que los últimos se dedican a la gestión diaria de la fundación (Jiménez y Viañaet *al.*, 2007).

Respecto a los directivos y gerentes son, por una abrumadora mayoría, titulados universitarios de grado medio o superior, con contratación indefinida y a tiempo completo.

En lo relativo a los métodos de gestión, éstos se caracterizan por tener sistemas de comunicación interna más formales que abiertos; estilos de dirección fundamentalmente uniformes; escaso grado de implicación del personal no directivo en la asunción de decisiones; sistemas de control más formales que informales; con una gran rigidez en relación a la capacidad de adaptación de la plantilla a las tareas encomendadas; y finalmente es resaltable que los directivos otorgan más importancia a factores como la prestación de servicios a la sociedad y la calidad de los productos y servicios mientras que valoran menos los resultados económicos de la organización.

Las Fundaciones españolas desarrollan su actividad en locales de su propiedad aunque los regímenes de cesión o el de alquiler o el de cesión son también muy frecuentes. Existe también un frecuente uso, incluso superando a la generalidad del sector lucrativo, de las nuevas tecnologías en las Fundaciones, tanto por su amplia disponibilidad de equipos informáticos, como de páginas web y correos electrónicos.

Respecto a la estructura financiera de las Fundaciones españolas, éstas obtienen una parte importante de sus recursos de donaciones y subvenciones corrientes, y no tanto de su renta patrimonial. Asimismo, las Fundaciones muestran una distribución muy equilibrada entre los ingresos derivados del sector privado y los del sector público, aunque los primeros son levemente superiores. Este es un dato que merece la pena subrayar. Se observa, asimismo, si se compara con el resto del sector no lucrativo, una mayor preeminencia de los ingresos de mercado y los procedentes de conciertos y convenios —ya sea con el sector público o con el privado—, y una menor dependencia del altruismo y de la filantropía, privada o pública. En las Fundaciones más pequeñas hay una gran dependencia de fondos públicos, mientras que según va aumentando el tamaño de las Fundaciones, se va observando una mayor multiplicidad de sus fuentes de financiación. Casi el 90% del presupuesto anual de las Fundaciones españolas pertenece a la partida presupuestaria de gastos corrientes, y, dentro de éstos, los gastos de personal constituyen la partida fundamental (43%), aunque en menor medida que en las Asociaciones. (Jiménez y Viañaet *al.*, 2007).

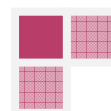


Las fuentes de financiación de las Fundaciones son diversas: su dotación original, las donaciones que, en su caso, recibe y los rendimientos de sus actividades. Además, existen fundamentales diferencias entre las Fundaciones que nacen con un patrimonio suficiente para financiar sus actividades y aquellas que dependen siempre de fondos públicos, donativos o de ingresos por prestación de servicios.

A pesar de que existen recelos sobre su eficiencia económica y social, estos datos muestran la vigorosa presencia de las Fundaciones españolas. Sin embargo, nada puede entenderse al margen de las tendencias –incluidas las regulatorias– que se están dando en el ámbito internacional donde se desarrollan de forma sostenida: por eso, es muy importante que las Fundaciones españolas unan sus posiciones a nivel europeo (Jiménez y Viañaet *al.*, 2007).

La globalización también influye sobre las Fundaciones. De forma creciente, las fuentes de ingresos para el sector fundacional tienen carácter internacional, y cada vez más, las opciones que se ofrecen al donante filantrópico se dan en la esfera mundial. Primero, porque los medios de comunicación dan a conocer los problemas existentes en los rincones más recónditos del planeta, lo cual contribuye a los anhelos de ayudar. Y, segundo, porque la filantropía experimenta una *edad de oro*, motivada por cierta moda entre los ricos por donar para causas sociales. Esta moda se debe también a la mayor cantidad de nuevos ricos que existe hoy comparándolo con el pasado, incluso con el más reciente. Como consecuencia, se está produciendo un incremento extraordinario en el número de Fundaciones, a escala planetaria y sobre todo en los países más avanzados. En Estados Unidos, su número, cercano a las 22.000 a principios de la década de los 80, se ha convertido en 65.000 en la actualidad. Por tanto, cada vez hay más recursos para donaciones filantrópicas, pero también existe más competencia por estos fondos. El donante filantrópico quiere, evidentemente, seleccionar las Fundaciones más eficientes entre ellas. Por ello, tienen un creciente interés por saber cómo se emplea el dinero y si éste se emplea de una manera efectiva. Y están apareciendo, para satisfacer ese anhelo de información, una red de instituciones cuyo fin es averiguar cuáles son los fines de una Fundación y conocer cómo se puede medir su éxito o fracaso en alcanzarlos, así como dotar de mayor transparencia a las Fundaciones. Para hacer frente este nuevo panorama, las multinacionales de consultoría económica están creando departamentos expertos en entidades no lucrativas. McKinsey y Bain son claros ejemplos, lo cual denota las posibilidades de crecimiento de este nuevo mercado.

La Europa continental no debe quedarse a la zaga del mundo anglosajón en las reformas a realizar, ya que existe el riesgo de que ésta (incluido el Reino Unido) termine absorbiendo las donaciones filantrópicas y la mayor parte de los países europeos tenga que conformarse con recursos locales. Por esta razón, la Unión Europea está empezando a armonizar las normas nacionales sobre Fundaciones y, por



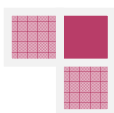
ello, las Fundaciones españolas no pueden quedarse al margen de tan fundamental debate.

Respecto a las relaciones de las Fundaciones con empresas, éstas pueden ser múltiples: una consiste en la participación, por parte de las Fundaciones, en el capital social de las empresas; otra, en diferentes formas de colaboración explícitas (subvenciones, conciertos, contratos, convenios...), que se manifiestan en movimientos financieros de la empresa privada hacia la fundación a cambio de la realización de una serie de actividades. Si la relación de las Fundaciones con las Administraciones Públicas es relativamente frecuente, según acaba de comprobarse, no sucede lo mismo con su vinculación a las empresas privadas. Sólo el 11,6% de las Fundaciones participa en el capital social de las empresas privadas. Por otro lado, los porcentajes de Fundaciones que establecen algún tipo de colaboración explícita con la empresa privada, cualquiera que sea la forma que ésta adopte (ya sea convenio, contrato, acuerdo, subvención...), se sitúa en todos los casos por debajo del 12%.

Uno de los principales rasgos definitorios de las Fundaciones actuales es su creciente interés por promover iniciativas en múltiples dimensiones (sociales, culturales, deportivas...) al igual que una empresa privada que compite en el mercado. Además, su plantilla se está profesionalizando a pasos agigantados, siguiendo el modelo que existe en el entorno empresarial.

Asimismo, existe un creciente interés por difundir los objetivos y actividades de cada Fundación de forma particular, pudiéndose éstas aprovecharse de que, en la era de la revolución digital, las comunicaciones son casi instantáneas y los datos y los hechos que puede conocer un ciudadano han crecido de modo exponencial (AEF, 2007). Sin embargo, hasta ahora no han sabido transmitir completamente a la opinión pública sus objetivos y logros. Tienen mucho trabajo que desarrollar en el terreno de la comunicación. Sólo así, las Fundaciones encontrarán más oportunidades en el desarrollo de actividades, menos obstáculos y desconfianza y más sustentos para sus proyectos (Fraguas, 2004).

Existen todavía hoy en día muchos prejuicios sobre las Fundaciones siendo el más arraigado el que las considera como una institución proveniente del antiguo régimen y con una gestión oscurantista. Por ello, la transparencia y la *rendición de cuentas* se vislumbran como elementos fundamentales en la gestión de este tipo de entidades. La transparencia debe presidir los nombramientos de patronos y directivos, la asunción de decisiones y la delegación de autoridad. En España, la legislación obliga a rendir cuentas y que éstas sean de acceso público. No obstante queda mucho camino por recorrer, ya que una cosa es la observancia de los procedimientos administrativos y otra la comunicación generalizada de las acciones y actividades que se realizan en cada fundación. Una Fundación rinde cuentas periódicamente, no sólo ante las administraciones públicas, sino también antes sus donantes y ante la sociedad. En esta línea, cabe destacar un nuevo fenómeno emergente como



herramienta para promover la transparencia que es la auditoría social. Las Fundaciones que han comenzado a utilizarla lideran la mejoría de la gestión. Los códigos de buenas prácticas, voluntariamente, deben recoger estas actividades (Asociación Española de Fundaciones 2007).

Los principales retos a los que deben enfrentarse las Fundaciones los apuntaba Fraguas (2004) poniendo el énfasis en la necesidad de promover las redes nacionales, europeas e internacionales de Fundaciones, ya que el trabajo en red tiene una importancia fundamental y en España todavía existe poca cooperación entre las Fundaciones. Otro reto pendiente es obtener una interlocución estable con los poderes públicos para defender debidamente los intereses del sector. El Estado debe apoyar a través de un marco legislativo adecuado al sector no lucrativo, haciendo especial incidencia en las normas fiscales que ayuden al funcionamiento de las Fundaciones, la donación de recursos y el voluntariado.

5.2.3. DIMENSIÓN CUANTITATIVA DE LAS FUNDACIONES.

Según el reciente estudio de García Delgado *et al.* (2009) *Las Cuentas de la Economía Social. Magnitudes y financiación del Tercer Sector en España* (2009) al que aludíamos páginas atrás, en 2005 existían en España un total de 6.047 Fundaciones con actividad que daban empleo de manera remunerada a 116.370 personas, contando además con 149.789 voluntarios, la mayoría de los cuales desde 2001 a 2005 han pasado a formar parte de las Fundaciones con trabajo remunerado, como ocurría en las Asociaciones.

Estos datos avalan el crecimiento espectacular que está teniendo el sector de las Fundaciones en España, tendencia que se mantiene en los últimos 30 años, en los que se ha producido un incremento continuo en el número de Fundaciones creadas cada año en España. Este crecimiento se ha intensificado sensiblemente en los últimos 15 años. En la década de los 60 se constituía una media de 20 Fundaciones anuales mientras que actualmente se constituye una media de 454 Fundaciones anuales. (Asociación Española de Fundaciones, 2007).

Según una investigación liderada por la Asociación Española de Fundaciones en 2007, la mayor parte de las Fundaciones realizan su actividad con una plantilla inferior a 10 personas aunque la estructura organizativa se ha sofisticado en los últimos años tanto en cuanto a número de personas que la componen, como a su importancia relativa. Este mismo estudio pone de manifiesto que existe un interés sostenido por perfeccionar la organización administrativa de la Fundación y de sus proyectos y actividades, lo que se traduce, en algunos casos, en la aplicación de determinados sistemas de calidad de gestión.

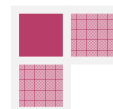
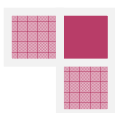


Tabla 6 Tamaño económico de las fundaciones: número de entidades, número de empleos y porcentajes

Fundaciones	2005	2001	2005/2001
Entidades con empleo remunerado			
Entidades	5.545	2.163	156,3
Empleados	116.370	85.835	35,6
Voluntarios	146.913	41.865	250
Entidades sin empleo remunerado			
Entidades	504	327	-13,7
Voluntarios	2877	2.587	11,2
Entidades con actividad			
Entidades	6.047	2.490	142,9
Empleados	116.370	85.835	35,6
Voluntarios	149.789	44.452	237
TOTAL DE ENTIDADES REGISTRADAS	8.419	7.150	17,7

Fuente: Elaboración propia a partir de García Delgado *et al.*, 2009

Existe una proporción entre el número de Fundaciones en las distintas Comunidades Autónomas y su avance económico y densidad demográfica. Madrid y Cataluña siguen siendo las Comunidades con mayor número de Fundaciones activas. Por otro lado, de las 8.612 Fundaciones de las que se dispone de esta información, 6.177 son de ámbito autonómico y 2.435 son de ámbito estatal, siendo la mayor parte de ellas de carácter cultural (Asociación Española de Fundaciones y Jiménez y Viaña *et al.*, 2007).



5.2.4. CLASIFICACIÓN DE LAS FUNDACIONES

La variedad de fines fundamenta el criterio básico a la hora de clasificar las Fundaciones. Así este tipo de entidades se podrían clasificar de la siguiente manera:

A Fundaciones benéficas, o en su modalidad asistencial, forman el núcleo o matiz de toda Fundación y el supuesto inicial de Fundación.

B Fundaciones benéfico-docentes

C Fundaciones culturales: Llamadas a cualquier manifestación cultural que no sea la educación o docencia propiamente dicha.

D Fundaciones benéfico-docentes de enseñanza agrícola, pecuaria o minera Genéricamente, incluidas en el ámbito docente, la singularidad de su función origina un nuevo supuesto de autonomía o independencia

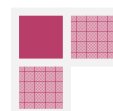
E Fundaciones laborales

F Fundaciones destinadas a la construcción: Tienen fines específicos de construcción, y, particularmente, de promoción de viviendas de protección oficial.

De Lorenzo y Cabra de Luna (1998) realizan la siguiente clasificación de las Fundaciones atendiendo al criterio del fundador:

- A. Fundaciones dotacionales, en ellas es fundamental un patrimonio en el momento inaugural de la Fundación y suficiente para el fin previsto, y Fundaciones receptoras, en las que el patrimonio es esencial para la subsistencia, pero no para el nacimiento de la Fundación.
- B. Fundaciones Autónomas, con personalidad jurídica independiente; y Fundaciones Fiduciarias, sin personalidad jurídica propia, encargando el fin asistencial a una persona física preexistente.
- C. Fundaciones de interés público o general, únicas admitidas en nuestro Derecho, que tradicionalmente excluye las Fundaciones de interés particular y familiares; y Fundaciones de interés privado o particulares admitidas en otros Derechos (Alemania).

Para Jiménez y Viaña *et al.*, 2007, la diferenciación principal dentro de las Fundaciones se produce según la vinculación que guarda la actividad que realizan con sus ingresos —cobrando por sus servicios o sin cobrar por ellos—, de forma que todo lo demás sería secundario. Las primeras serían Fundaciones con fines de interés particular—aunque la legislación actual española las registre con fines de interés general— y las segundas serían Fundaciones con fines puros de interés general. Otras distinciones son de menor importancia por ser menos claras en la



práctica. La distinción entre Fundaciones operativas, Fundaciones que financian y Fundaciones que actúan como *lobby* (Jiménez y Viaña *et al.*, 2007).

8.3.- LAS COOPERATIVAS.

8.3.1.- EL CONCEPTO DE COOPERATIVAS.

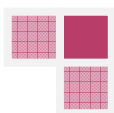
Según García Delgado *et al.*, (2009), “las Cooperativas son sociedades constituídas por personas que se asocian para la realización de actividades empresariales encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático”.

Son por tanto, entidades eminentemente personalistas, con valores y conductas que las distinguen de las empresas que tienen ánimo de lucro. Así como las empresas mercantiles convencionales pueden considerarse como el resultado de la asociación de capitales, las Cooperativas se conciben como el resultado de la asociación de individuos en las que tanto las decisiones relativas a la gestión como a la distribución de beneficios generados no atienden ni están condicionadas por las aportaciones de capital. Además, independientemente de los fondos suministrados, los socios de la entidad disfrutan de similares derechos políticos y económicos. A esto hay que agregar que estas entidades persiguen de modo complementario otros objetivos, entre los que destacan la defensa de los valores de solidaridad y equidad (García Delgado, 2004).

Según la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa (en adelante ACI), la cooperativa es *una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática* (Tortuero, Jose Luis, 2004).

La cooperativa en contraste con otras entidades de Economía Social (Fundaciones, Asociaciones, etc.) se define como una institución empresarial que es constituida por sus socios - bien sean productores o consumidores - para solucionar problemas económicos personales, actuar en el mercado, crear riqueza y rentabilizar su actividad (Reyna Fernández, 1993).

La actual empresa cooperativa surge en 1844 en la ciudad inglesa de Rochdale, cuando un grupo de trabajadores deciden crear una *tienda* en común para su propia utilización.



Existen más de dos millones de sociedades Cooperativas en el mundo, que asocian a casi trescientos millones de personas convirtiéndose en el movimiento asociativo económico más extendido.

La cooperativa se consolidó como una realidad en los países comunistas, mantiene su influjo en los estados capitalistas y vertebra los Estados de bienestar y de los modelos socialdemócratas. El desarrollo cultural es básico para que se pueda extender el concepto de cooperativa; por ello es en las sociedades más avanzadas en las que se puede observar un mayor dinamismo cooperativo. La cooperativa, en ningún caso, funciona por el ánimo de lucro propio del sistema capitalista, aunque no renuncie a beneficios económicos para sus asociados, como también sucede con las mutuas o los fondos de pensiones (Reyna Fernández, 1993).

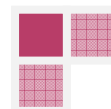
El advenimiento de nuevas necesidades sociales junto a la disminución de la presencia del sector público en el ámbito asistencial, ha favorecido la creación de numerosas Cooperativas de iniciativa social. Éstas producen y distribuyen servicios sociales, impulsan el desarrollo local -en ámbitos culturales, de ocio y tiempo libre, de apoyo a la vida diaria y favorecen la inserción social. Se localizan mayoritariamente en la gestión de residencias y otros centros, los servicios de ayuda a domicilio y en general servicios intensivos en trabajo. Muchas de ellas surgen de experimentos de carácter asociativo y voluntario que se transforman en Cooperativas cuando el servicio se profesionaliza (Udina y R. Grau, 2003)

Para ser más competitivas y consolidar su mercado, las Cooperativas, como el resto de empresas, necesitan crear redes de trabajo entre ellas. Las formas más usadas para la integración empresarial cooperativa son la cooperativa de segundo grado, compuesta por al menos dos Cooperativas para colaborar en temas de interés para ambas, el grupo de sociedades Cooperativas y la sociedad cooperativa de servicios que aúna a profesionales diversos. La mayor preeminencia económica la consiguen los grupos cooperativos compuestos por varias Cooperativas. Las Cooperativas, además, mantienen y generan empleo en contexto de crisis, se caracterizan por variables de calidad en el mismo, generan autoempleo y profesionalización y abarcan nuevos ámbitos junto a otros tradicionales.

Para Udina y Grau (1993), las expresiones más significativas en las últimas décadas en el ámbito cooperativo se centran en una creciente relevancia en la generación de riqueza y empleo debido a la configuración y consolidación de grupos cooperativos.

Otro factor que caracteriza al sector cooperativo de este país es la convivencia de tipologías y proyectos cooperativos muy heterogéneos y variados con relación a su volumen económico y su impacto social, mostrando un sector plural.

Se vienen creando Cooperativas de raíz social, a través de la prestación de servicios sociales y de proximidad, o Cooperativas de integración social para



colectivos marginales. Se crean a su vez en el ámbito de las innovaciones tecnológicas y en sectores de descentralización productiva y nuevos servicios que requieren trabajo cualificado. También se crean Cooperativas en el ámbito de la sostenibilidad.

Además es muy resaltable el progreso en España de un ejemplo de cooperativismo integral en los sectores de consumo y enseñanza.

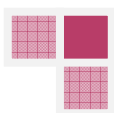
El sector cooperativo cuenta con un adecuado nivel de organización en federaciones autonómicas y confederaciones de los distintos sectores cooperativos a nivel del Estado Español, que se pone de manifiesto en un acertado impulso por parte de las mismas a la CEPES como plataforma unitaria de la Economía Social. Fruto de lo anterior, la legislación nacional y autonómica ha progresado en general de forma positiva para la evolución de las Cooperativas.

La sociedad de nuestros días pide a las empresas que adopten en su ámbito interno comportamientos más democráticos y participativos y al mismo tiempo se requiere una mayor transparencia relativa a su impacto social y ambiental. Las Cooperativas, con un proyecto de partida integrador de lo económico y lo social, aportan unos principios y valores conformes a las demandas que cada día más agentes sociales piden a las empresas del siglo XXI. La contribución de las Cooperativas a la sociedad no se computa únicamente por su participación en la economía, sino por la fórmula democrática en que se organizan y por su aportación a la cohesión social. Las Cooperativas tienen un elevado grado de compromiso social con el entorno en que se desenvuelven a través de la creación de puestos de trabajo estable, las actuaciones a favor de la localidad en que se desarrollan, el respeto al medio ambiente y la solidaridad local e internacional, normalmente en colaboración con otras organizaciones solidarias.

En nuestro país determinados regímenes políticos han intentado evitar o condicionar su influencia a través de legislaciones específicas contrarias a algunos de sus principios inspiradores. La legislación nacional coexiste con otras leyes autonómicas, como son las de Euskadi, Cataluña, Galicia, Andalucía y Comunidad Valenciana (Reyna Fernández, 1993).

5.3.2 RASGOS DISTINTIVOS DE LAS COOPERATIVAS

Según la ACI, se consideran principios cooperativos los siguientes: 1) adhesión voluntaria y abierta; 2) gestión democrática por parte de los socios; 3) participación económica de los socios; 4) autonomía e independencia; 5) educación, formación e

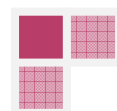


información; 6) cooperación entre Cooperativas; y 7) interés por la comunidad. (Tortuero y Reyna Fernández 2004).

Los principios de identidad, democracia y participación en la toma de decisiones, se ven limitados por la incorporación de sujetos no participativos, por formas de democracia delegada y por el establecimiento de estructuras tecnocráticas no cercanas a los intereses de los socios e imprescindibles en la gestión profesional de la empresa. La falta de ánimo de lucro se ve matizada por la función propia de la empresa en el mercado y por la no cerrazón hacia nuevas estructuras financieras, lo cual hace cambiar su contenido tradicional evolucionando hacia fórmulas matizadas de la distribución de beneficios, en forma directa o indirecta. Asimismo, el principio de adhesión voluntaria y abierta no se cierra a limitaciones lógicas, como por ejemplo, penalizar la baja injustificada del socio, la imposición de un periodo mínimo de permanencia. Incluso, la solidaridad o ayuda mutua han sufrido cambios importantes (Tortuero, 2004).

Para Reyna Fernández, los rasgos principales de las Cooperativas son los siguientes, según

- a. Son sociedades.- En este sentido, se encuentran más cercanas de las sociedades civiles y mercantiles que de las Asociaciones.
- b. Tienen capital variable.- Su número de socios es variable y, por ello, su capital, que queda compuesto por las aportaciones mínimas de sus socios.
- c. Con estructura y gestión democráticas.- Conocida en todas los ordenamientos jurídicos como la empresa democrática por excelencia, en base a su finalidad social, y a su estructura interna.
- d. Libre adhesión y baja voluntaria.- No se puede excluir a un persona como socio por razones de raza, sexo, edad, religión, nacionalidad o ideología.
- e. Personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes.- Las sociedades Cooperativas son sociedades de personas y no de capital, y particularmente personas físicas y, sólo en algún caso, las jurídicas. Estas personas deben tener necesidades socioeconómicas, siendo éstas su razón de ser.



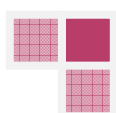
- f. Para satisfacción y al servicio de la comunidad.- Entre sus objetivos se encuentran los intereses generales de la comunidad, dedicando incluso una parte de sus excedentes a estos.
- g. Desarrolla actividades empresariales.- Su organización se gestiona por las técnicas empresariales más frecuentes.
- h. Se imputan los resultados económicos a los socios, una vez se hayan atendido los fondos comunitarios.-
- i. La distribución del excedente, en su caso, sólo podrá efectuarse una vez cubiertos los porcentajes que legalmente deben destinarse a dotar los fondos obligatorios, el de Reserva y el de Formación y Promoción Cooperativa.

5.3.3. DIMENSIÓN CUANTITATIVA DE LAS COOPERATIVAS

Según la investigación de García Delgado (2009), en el año 2005 en España existían 26.146 Cooperativas que daban trabajo a 313.972 personas asalariadas y a 5.657 voluntarios. Por otra parte, los datos que manejamos del Ministerio de Trabajo e Inmigración indican que en 2007 las Cooperativas concentraban el 71,8% de los 442.326 trabajadores del sub sector de mercado del Tercer Sector - 71,4% en 2005. En 2003 hubo un incremento espectacular de trabajadores en el ámbito de las Cooperativas.

Tabla 7 Cooperativas: evolución del número de empresas y trabajadores 1999-2007

AÑOS	COOPERATIVAS	TRABAJADORES
1999	22.564	259.757
2000	23.334	269.063
2001	24.351	277.385



2002	25.336	284.675
2003	24.907	319.555
2004	25.354	308.808
2005	26.146	313.972
2006	25.555	317.806
2007	25.714	317.542

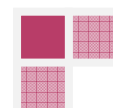
Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Durante la década de los 90, el crecimiento del empleo directo cooperativo fue del 117%. Diez entidades Cooperativas figuraban entre las 200 primeras empresas y grupos del país: destaca, sobre todo, el grupo vasco Mondragón Corporación Cooperativa, que aparece situado como el octavo grupo empresarial de España. En el lugar número 20 aparecía el Grupo Eroski, formado por las Cooperativas de consumidores Eroski y Consumo -números 43 y 99 respectivamente en el ránking de empresas- (Udina y R. Grau, 1993).

En el sector agrario, el 40% de la producción final agraria proviene de las Cooperativas; y en el sector farmacéutico, la cuota es del 21%. Además, en el sector financiero, las Cooperativas de crédito disponen del 7% de los depósitos del sector privado y el 4,6% de los créditos. En el sector de la distribución alimentaria el Grupo Eroski tiene el 6% de cuota de mercado, figurando como tercer grupo de este sector y como el primero de capital español (Udina y R. Grau, 1993).

Respecto al porcentaje que ocupa cada forma cooperativa sobre el total del sector cooperativo, en el año 2000, cerca del 80% de las nuevas Cooperativas creadas son de trabajo asociado, un 8,4% de vivienda y el 7% son agrarias. Por regiones, podemos observar como el 65% de las Cooperativas están ubicadas en las comunidades autónomas de Cataluña, Andalucía, C. Valenciana, País Vasco (Udina y R. Grau, 1993).

Siguiendo a estos mismos autores, a continuación, daremos un breve repaso a las principales tipologías de Cooperativas, atendiendo al criterio de actividad de las mismas.



5.3.4 CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Conforme a su actividad, la Ley Cooperativa (así como las leyes autonómicas) muestra una lista de clases de Cooperativas, entre las cuales podemos citar las siguientes (Tortuero y Reyna Fernández, 2004).

5.3.4.1. COOPERATIVAS AGRARIAS:

Las Cooperativas agrarias tratan de asociar a propietarios de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales, con el objetivo de desarrollar actividades dirigidas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de los socios, de la cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural (art. 93) de las entidades de crédito. Las que consagran su actuación a la financiación del sector agrícola, forestal o ganadero o A la realización de operaciones para la mejora del mundo rural, adoptan la denominación de Caja Rural.

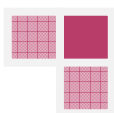
El cooperativismo agrario es el principal dinamizador económico y social de las zonas rurales porque genera empleo, evita la inmigración a zonas urbanas, aumenta el tejido empresarial, crea riqueza, mejora el bienestar social de los ciudadanos y fomenta la conservación de paisajes y recursos naturales (Espinosa, 2008).

En 2008, constituyen este sector algo más de 4.000 entidades, con una facturación cercana a los 17.000 millones de euros y que generan empleo para alrededor de unas 100.000 personas, suponiendo en algunos aspectos entorno al 10% del conjunto de la denominada Economía Social (Espinosa Manga, 2008).

La marcha del cooperativismo agrario en los últimos años se caracteriza por una disminución del número de Cooperativas. El motivo hay que buscarlo en los procesos de fusión. Así, mientras que en 2005 había 4.015 Cooperativas agrarias, en 2001 había un 4,4% más. Para aquel ejercicio el número de trabajadores del sector era de 70.422.

5.3.4.2. COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO:

Su fin es facilitar a sus socios puestos de trabajo (a tiempo completo o parcial) a través de la ordenación en común de la producción de bienes y servicios para terceros. En la actualidad, el 58% de las Cooperativas de trabajo asociado se concentran en el sector servicios. Según COCETA (Confederación española de Cooperativas de trabajo asociado), 2001, en España, al igual que ocurre en Francia e Italia el cooperativismo de trabajo



asociado goza de una más extendida presencia en comparación con otro tipo de Cooperativas, lo cuál es muy significativo porque en su mayoría dan empleo a colectivos en riesgo de exclusión, jóvenes y mujeres principalmente (49% de mujeres) alcanzando las mujeres puestos de dirección en el 39,4% de los casos.

Un rasgo peculiar de este tipo de Cooperativas es que son empresas de reducido tamaño con una alta proporción de empleo cualificado, que responden a demandas de su entorno más cercano, fortaleciendo así el tejido económico local.

Siempre según COCETA, a finales de 2007 existían en España 18.961 Cooperativas de trabajo asociado, que daban empleo a más de 300.000 personas.

5.3.4.3. COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES Y USUARIOS:

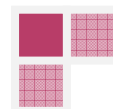
Su fin es suministrar bienes y servicios comprados a terceros o producidos por sí mismas, para uso o consumo de los socios, de quienes con ellos conviven y, en ciertos casos, de terceros. Forma parte de su fin la educación, formación y defensa de los derechos de sus socios y, en general, de los consumidores y usuarios.

El gran desarrollo de las Cooperativas de consumidores en facturación, empleo y puntos de venta en la década de los 90 es resultado de la fundación del Grupo Eroski por las Cooperativas Eroski y Consum. Este grupo comprende casi el 90% de las principales magnitudes del sector.

5.3.4.4. COOPERATIVAS DE VIVIENDAS:

Realizan actividades vinculadas a inmuebles (construcción, rehabilitación de viviendas, instalaciones y locales y suministro de servicios complementarios), con el objeto de satisfacer necesidades de alojamiento, o de otro tipo, de los socios, principalmente.

En los 80 años de historia de las Cooperativas de vivienda se han construido en España más de 1.300.000 viviendas y creado 11.000 Cooperativas. Actualmente, existen dificultades en el mercado para producir viviendas de carácter social. En aquellos lugares en los cuales el mercado no promueve viviendas dirigidas a colectivos excluidos, el cooperativismo puede y debe dar respuesta a estas demandas sociales generando una oferta económica flexible, eficiente y adaptada a las circunstancias (Corredor, 2008).



En 2005 había en España 169 Cooperativas de vivienda que daban trabajo a 665 personas, según los datos referidos al IV trimestre de ese ejercicio en la Seguridad Social.

5.3.4.5. COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA.

En 2005, existían en España 273 Cooperativas de enseñanza que daban trabajo a 10.147 trabajadores (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2005).

El movimiento cooperativo en el ámbito educativo comprende la educación infantil, educación primaria y secundaria obligatoria, bachiller, FP, ciclos formativos de grado medio y superior, escuelas universitarias, educación especial, educación medioambiental, ocio y tiempo libre, así como programas de garantía social. La experiencia cooperativa española en este sector es práctica única en Europa.

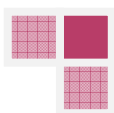
Dentro de las Cooperativas de enseñanza se dan algunos ejemplos de cooperativismo integral, donde destaca especialmente la organización de la Universidad de Mondragón Corporación Cooperativa como cooperativa de segundo grado que integra a Cooperativas de primer grado: empresas socios, profesores, estudiantes en sus órganos de decisión.

En el futuro, el sector deberá mantener y mejorar la calidad de la formación dentro del contexto cooperativo y diversificar la oferta hacia todas las edades y tipos de formación.

5.3.4.6. COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

Las Cooperativas de Crédito son entidades cuyo fin social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de la actividad propia de las entidades de crédito. La banca cooperativa se entiende como un conjunto de instituciones, Cooperativas o no, que intervienen coordinadamente en torno a las Cooperativas de crédito. Así, en nuestro actual sistema de banca cooperativa, conviven entidades de un volumen significativo junto a bancos locales de reducida dimensión, lo que obstruye la adopción de medidas comunes para todo el conjunto, dada su diversa capacidad de demanda (Martín Serrano, 1993).

En 2005, existían en España 86 Cooperativas de crédito que daban trabajo a 16.831 trabajadores (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2005) una cifra inferior a la que existía en 2001, año en el que había 95 Cooperativas que daban trabajo a 13.960 personas.



Podemos dividir las Cooperativas de Crédito en tres tipos, según sea la orientación principal de su actividad hacia un determinado sector socioeconómico: Cajas Rurales, Cajas Populares y Cajas Profesionales siendo las primeras las que constituyen el conjunto cuantitativamente más relevante (Martín Serrano, 1993)

Como ejemplos resaltables, cabe mencionar la experiencia de Caja Rural, que surge en el año 89, año en el que 24 cajas rurales decidieron unirse y se formó como Grupo en el año 1994. En 1999 estaba formado por 83 cajas rurales -, de un total de 87 Cajas Rurales-, la Asociación española de Cajas Rurales, el Banco Cooperativo Español, Rural Servicios informáticos, Seguros RGA, y Espiga Capital. El Grupo Caja Rural asume el 90% del crédito cooperativo español, así como el 80% de sus activos. La creación del grupo pretende aumentar la competitividad en el sector financiero y ampliar cuota de mercado de modo que los socios puedan favorecerse de mejores servicios y que en conjunto se obtenga una mayor rentabilidad que permaneciendo distantes.

5.3.4.7. COOPERATIVAS DE TRANSPORTE

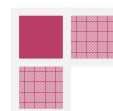
Las Cooperativas de transporte se engloban entorno a la actividad del transporte, como su propio nombre indica. En 2005 existían en España un total de 214 Cooperativas de transporte que daban trabajo a 692 empleados. Estas cifras se han incrementado en un 0,6% para el número de entidades desde 2001 a 2005 lo que indica que el sector está en un proceso de evolución donde los retos más importantes pasan por impulsar la concentración de autónomos y Pymes para avanzar en la cooperación e integración en redes de comercialización, compras en común, formación conjunta y nuevas tecnologías aplicadas al transporte.

5.3.4.8. COOPERATIVAS DE INICIATIVA SOCIAL:

Aquellas que tienen por objeto social la prestación de servicios asistenciales o el desarrollo de actividades cuya finalidad sea la integración laboral de personas que sufran cualquier clase de exclusión social y, en general, para satisfacer necesidades que no se cubren por el mercado.

5.3.4.9. OTRAS FORMAS DE COOPERATIVAS:

En este epígrafe podemos citar a título de ejemplo: Cooperativas integrales, Cooperativas mixtas, Cooperativas de artesanos, Cooperativas de servicio



público, Cooperativas de servicios sociales, Cooperativas de comercio ambulante, etc.

5.4.- SOCIEDADES LABORALES.

5.4.1.- CONCEPTO de las Sociedades laborales.

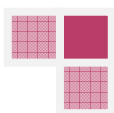
Las Sociedades laborales están reguladas por la Ley de Sociedades laborales de 24 de marzo de 1997. Son organizaciones híbridas entre las empresas capitalistas y las empresas de participación debido a que, por un lado, un mínimo del 50 % del capital ha de estar en propiedad de socios trabajadores, ligados a la empresa con un contrato laboral indefinido y poseedores de acciones *de clase laboral*; por otro, pueden admitir socios capitalistas que mantienen acciones llamadas de *clase general* y que sólo persiguen el lucro individual.

Son empresas constituidas por trabajadores para realizar en ellas su propio trabajo y, con la venta de la producción, obtener unos ingresos que permita retribuir el trabajo de los socios. Este es el elemento que las diferencia de las sociedades capitalistas (García Delgado, 2004 y Tortuero Plaza, 2004).

Las Sociedades laborales son una de las expresiones más simbólicas de la empresa auto-gestionada española. Las elevadas tasas de paro estructurales, así como la incertidumbre de encontrar una nueva ocupación en el mercado de trabajo, provocan que los trabajadores en riesgo de paro opten por la adquisición de empresas en dificultades para salvaguardar su puesto de trabajo. Además, han demostrado ser un medio eficaz para canalizar nuevas iniciativas de autoempleo y para permitir la continuidad o revitalizar experiencias empresariales en crisis.

Para Reyna Fernández (1993), los principales retos a los que se enfrentan las Sociedades laborales son: una excesiva tendencia de aislacionismo, una enfermedad crónica del sector en términos históricos, que aparta a estas empresas de los sistemas dominantes, y mucho más ahora, que las vinculaciones ideológicas que hoy imperan no son precisamente las de la solidaridad y el reconocimiento del esfuerzo colectivo.

Según la investigación liderada por García Delgado en 2009, entre 2001 y 2007 se ha producido una notable expansión del universo formado por las Sociedades laborales y las Cooperativas. Ambas entidades generaron en 2005 un valor de la producción de 59.902 millones de euros y un VAB de 15.185 millones de euros. Ambas entidades han profundizado, por tanto, en su grado de penetración en la economía española, aunque hay diferencias por ramas de actividad y Comunidades Autónomas.



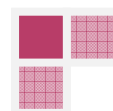
5.4.2. RASGOS DISTINTIVOS DE LAS SOCIEDADES LABORALES

El diseño de las Sociedades laborales, formulado jurídicamente, da lugar a la constitución de empresas formadas por tres tipos de agentes diferenciados (Morales , 1993):

1. los trabajadores-propietarios, que realizan su actividad en la empresa y participan en su gestión y beneficios;
2. los socios (personas físicas o jurídicas, públicas o privadas), que sólo contribuyen con capital y que poseen un derecho limitado en su participación la gestión y excedentes;
3. y los trabajadores asalariados, cuya aportación se circunscribe al trabajo.

Las Sociedades laborales tienen una serie de características que las diferencia del Tercer Sector. Así, podemos destacar, como lo han hecho varios autores, (Tortuero, 2004; Reyna Fernández, 1993 ; Morales 1993) las siguientes:

- a. Se accede a la condición de socio a través de la adquisición de participaciones en el capital social y pueden existir socios que no participen en los procesos de producción y participación.
- b. La participación en las decisiones se subordina a la participación en el capital social, correspondiendo a cada socio un número de votos proporcional a la magnitud relativa de la misma.
- c. El beneficio se reparte en función de la participación de cada socio en el capital social.
- d. Tienen carácter de laboral aquellas Sociedades Anónimas en las que, al menos, el 51 % del capital pertenece a los trabajadores indefinidos de la empresa.
- e. Podrán ser socios no trabajadores todas las personas físicas y jurídicas, con un límite individual del 25%, excepto en el caso de las entidades públicas, que pueden ser titulares del 49%.
- f. Solo un 145% de los trabajadores de la sociedad pueden ser asalariados sin tener la condición de socios, o un 25% en la empresa con menos de 25 trabajadores.
- g. El capital social se divide en dos clases de acciones, según la clase de socio.
- h. Algunos rasgos de este tipo de Sociedad laboral son: determinada limitación capitalista -control por parte de los trabajadores-, carácter igualitario -ninguno de los socios puede disponer del control de la sociedad- y carácter



personalista -títulos nominativos de capital social y transmisibilidad condicionada

5.4.3. DIMENSIÓN CUANTITATIVA

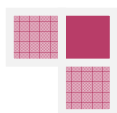
Según la investigación de García Delgado (2009), en el año 2005 en España existían 20.279 Sociedades laborales que daban trabajo a 125.646 personas asalariadas.

La evolución de este tipo de entidades en cuanto al número Sociedades laborales y el número de asalariados según el Ministerio de Trabajo e Inmigración entre el periodo comprendido entre 2001 y 2007 es el siguiente:

Tabla 8 Sociedades laborales : evolución del número de empresas y trabajadores 1999-2007

AÑOS	SOCIEDADES LABORALES	TRABAJADORES
1999	9.620	75.606
2000	11.935	84.870
2001	14.318	92.979
2002	16.855	100.775
2003	18.407	109.596
2004	19.393	116.852
2005	20.279	125.646
2006	20.266	130.240
2007	19.737	124.784

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Trabajo e Inmigración.



En relación con las macromagnitudes de las Sociedades laborales cabe destacar el incremento producido desde 2001 hasta 2005, así, el valor de la producción alcanzó la cifra de 10.565 millones de euros, que corresponde a un 0,60 del total anual, según fuentes de Ministerio de trabajo e Inmigración , y de un valor añadido bruto de 3.254 millones de euros.

Las Sociedades laborales tienen mucho protagonismo en el País Vasco y Cataluña en el empleo y en la Comunidad de Madrid y Andalucía por el número de entidades (Morales, 1993))

5.5.- MUTUALIDADES

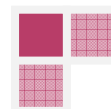
5.5.1. CONCEPTO DE LAS MUTUALIDADES DE PREVISIÓN SOCIAL.

García Delgado (2009) define las Mutualidades de Previsión Social como “entidades aseguradoras con características propias que las distinguen de las Compañías de Seguros convencionales. Y añade aunque la Ley 33/1984 de Ordenación del Seguro Privado equiparó los requisitos técnicos de este subconjunto con el resto de empresas del sector, sobre todo en lo referente a los requisitos de solvencia y liquidez, aquella reforma no pretendió alterar el carácter social y las peculiaridades de este segmento del Tercer Sector”.

Las Mutualidades de Previsión Social son entidades aseguradoras que al tener personalidad jurídica propia y tratarse de entidades independientes, están compuestas por una comunidad de personas que participan en un patrimonio cuyo fin es la cobertura de riesgos inherentes a la vida laboral o cotidiana. Tienen en común por tanto con las Cooperativas y Sociedades laborales que son típicas empresas de participación (García Delgado, 2004).

Estas organizaciones de base participativa tienen por tanto, un carácter voluntario y su fin es complementar las prestaciones básicas de los sistemas de Seguridad Social (Miguel Angel Cabra de Luna, 2003 y Pedro de la Torre, 2003). Al carecer de ánimo de lucro, socios y asegurados concurren, y la cobertura de riesgos se limita sola y exclusivamente a los propios mutualistas (Lozano Aragües, 2008).

La Seguridad Social básica sólo se extiende a la población activa y únicamente a algunos *riesgos* sociales previamente tipificados. Su protección, además, está condicionada a la coincidencia en el sujeto que la solicita de determinadas cualificaciones instrumentales, administrativas (afiliación, alta...) o económico-



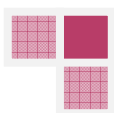
financieras (cotizaciones previas de cierta duración o carencia). Pero la Seguridad Social se concibió como una institución protectora apta de ser complementada voluntaria y libremente.

En España, como en la mayoría de países europeos, existen tres niveles de prestaciones (Gonzalo González, 1993 y Cabra de Luna, 1998):

1. Un primer nivel, de alcance universal para todos los ciudadanos nacionales, y aún todos los residentes, de carácter no contributivo y de gestión no lucrativa.
2. Un segundo nivel, de referencia profesional (sólo para la población activa y, de ella, sólo los efectivamente ocupados), de carácter contributivo y de gestión generalmente pública, aunque a veces participa la iniciativa privada (mutuas, las propias empresas...).
3. Un tercer nivel, en el que se ubican las Mutualidades de previsión social, de alcance subjetivo limitado, de carácter complementario o adicional a las prestaciones profesionales básicas y de gestión privada preferentemente aunque no en exclusiva, de finalidad no lucrativa.

En la actualidad se está produciendo una reestructuración del sector derivada de la equiparación a las restantes entidades aseguradoras en términos de grados de solvencia, provisiones técnicas y liquidez. De ello se concluye que es un sector que deberá enfrentarse a importantes retos, Y así lo asegurará el profesor García Delgado en su Investigación Las Cuentas de la Economía Social en España (2009). El proceso de reestructuración que comenzó en los años noventa, ha continuado en la década actual , derivado de la competencia existente en este mercado: desde comienzo de siglo, el número de Mutualidades ha pasado de 487 a 410 en 2007, observándose así mismo una cierta desaceleración en la creación de este tipo de entidades y a la desaparición de algunas que figuraban en los registros oficiales.

Para García Delgado (2004) los retos más importantes a los que se enfrenta este sector son la desregulación financiera y la integración de los mercados de seguros y de previsión en la Unión Europea. De otro lado, el reducido tamaño de muchas entidades del mutualismo de previsión social constituye una debilidad de este sector. La dimensión es clave para reforzar la posición en los mercados, diversificar riesgos e inversiones, aprovechar economías de escala, mejorar la imagen de la entidad, para racionalizar la utilización del factor trabajo y de los recursos de capital. Todo ello se incrementa si tenemos en cuenta las características de sus competidores, compañías de seguros y fondos de pensiones que son intermediarios financieros internacionales que cuentan con redes de distribución muy sólidas, elevados volúmenes de negocio y presencia en los principales mercados del mundo (García Delgado, 2004).



Entre las fortalezas del mutualismo se encuentra que tiene un gran arraigo social. De hecho, la mutualidad ha sido para determinados grupos sociales y ciertas Asociaciones profesionales un componente más de su vida profesional y un símbolo importante de su identidad como colectivo. La fuerza de los lazos que se establecen entre la entidad de previsión y el beneficiario de los servicios incrementa la competitividad de la primera.

Frente a esto, el entorno institucional y, especialmente, el marco normativo básico y las políticas de ayuda al sector mutualista establecen, en gran medida, sus probabilidades de expansión y diversificación, tal y como se ha demostrado en el País Vasco.

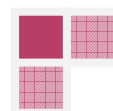
Para algunos de los autores consultados (García Delgado, de la Torre, 2004) este tipo de organizaciones en la actualidad no disfruta de la debida atención de los poderes públicos e incluso de los agentes sociales, sobre todo teniendo en cuenta el importante rol que las Mutualidades van a desempeñar en un contexto en el que los problemas demográficos van a traer como consecuencia graves dificultades para poder conservar los sistemas de Seguridad Social y pensiones en las cotas de prestaciones en que se encuentran en la actualidad y es en esta tesitura en la que es clave facilitar por parte de los gobiernos autonómicos el desarrollo de los sistemas privados de previsión social.

Determinadas normas pueden estar perjudicando el desarrollo del sector mutualista, y ello, a pesar de que en los últimos años la normativa nacional ha evolucionado hacia una mayor neutralidad en el tratamiento de los distintos tipos de entidades e instrumentos de previsión.

Las Mutualidades están especialmente presentes en País Vasco, Andalucía, Valencia y Madrid y como veremos más adelante, a pesar de que en los últimos 15 años el número de Mutualidades se ha reducido considerablemente (ha pasado de 639 a 410 entidades), aún se sigue observando una atomización del sector.

Salvo en los casos de Cataluña y, como hemos dicho, el País Vasco, no se percibe un gran esfuerzo en los gobiernos autonómicos por satisfacer las preocupaciones de este sector (García Delgado, 2004)

Y es imprescindible resaltar, el importante papel que pueden jugar las Mutualidades en el contexto de crisis actual que está viviendo nuestro país. Ya ocurrió algo parecido en los años 80, momento en el que hubo un grave déficit de protección social y las Mutualidades experimentaron un fuerte impulso. Es en estos momentos cuando se acude a las instituciones de previsión social voluntaria existentes y se confía en su capacidad para estimular el crecimiento de las prestaciones sociales.



5.5.2.- PRINCIPALES RASGOS DISTINTIVOS

De la Torre (2003) García Delgado (2004), Tortuero (2004) y Cabra de Luna(1998) describen como principales rasgos distintivos de las Mutualidades los siguientes:

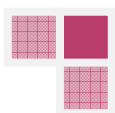
- a. Ausencia de ánimo de lucro: no pueden repartir beneficios.
- b. Sociedades de personas, no de capitales.
- c. Autogestión
- d. No pertenecen al ámbito obligatorio de la Seguridad Social
- e. Tienen carácter voluntario y funcionan democráticamente
- f. Solidaridad entre sus miembros.
- g. No discriminación.
- h. Objeto social que consiste en el abono de pensiones complementarias a la Seguridad Social Pública.
- i. Regulación de la vinculación con el mutualista a través de Reglamentos de Prestaciones.
- j. Competencia exclusiva de las Comunidades Autónomas.
- k. Las prestaciones de las Mutualidades están limitadas legalmente en su modalidad y cuantía.

5.5.3 DIMENSIÓN CUANTITATIVA DE LAS MUTUALIDADES

En 2007, existían en España 410 Mutualidades de Previsión Social, de las cuales 52 eran de carácter nacional. Del grupo restante, la mayor parte pertenecía al País Vasco (205) y Cataluña (75). En el resto de Comunidades Autónomas, destacaba Andalucía (27), Madrid (24) y Valencia (15).

Con el fin de corroborar la relevancia del sector de Mutualidades aportamos los siguientes datos, extraídos de la mencionada investigación de García Delgado *et al.* 2009: en 2007, las Mutualidades acumulaban activos por importe próximo a 28.000 millones de euros e ingresos por cuotas (primas) de casi 2.500 millones, aglutinando a 2,5 millones de asociados.

Siendo cierto que las Mutualidades representan un modelo de previsión elegido por un gran número de personas y que su relevancia es incuestionable



desde el punto de vista social, para García Delgado (2004) sufren una debilidad que es una atomización excesiva en este sector ya que es un número demasiado amplio de entidades para un sector que, en su totalidad, administra un volumen de recursos aproximadamente equivalente a una veinteava parte del que gestiona el primer grupo bancario español. (García Delgado, 2009)

Si cruzamos estas cifras con las que se obtienen de las compañías de seguros del mercado ordinario, el peso de las Mutualidades es muy bajo. La cuota de mercado correspondiente al mutualismo de previsión social, en términos de primas devengadas, se sitúa algo por debajo del 4%. Si se distingue entre el ramo Vida (sobre todo pensiones) y No Vida (asistencia sanitaria, seguros de dependencia...) se observa una mayor importancia de las Mutualidades en el ramo Vida, donde alcanza una cuota superior al 8%. Por el contrario la cuota en el Ramo No vida es sólo del 0,7% (García Delgado *et al.* 2009)

Los niveles de eficiencia, solvencia, productividad y rentabilidad de este sector son muy similares a los del conjunto del sector asegurador. (García Delgado, 2004)

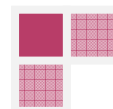
5.5.4. CLASIFICACIÓN DE LAS MUTUALIDADES

Una posible clasificación, atendiendo al tipo de actividad aseguradora, posibilita diferenciar entre mutuas de seguros (dedicadas a la actividad aseguradora en general), Mutualidades de previsión social (dedicadas a la cobertura de riesgos de carácter social) y mutuas o Mutualidades (de accidentes de trabajo y las Mutualidades administrativas de funcionarios), integradas en el sistema de protección social (Tortuero, 2004). Tenemos que diferenciar, por tanto, entre las Mutuas de Seguros, Mutualidades de Previsión Social y las Mutuas de accidentes de trabajo.

Las Mutualidades de Previsión Social son diferentes de las Mutuas de Seguros generales, a pesar de que sean de inspiración similar y tengan como principal elemento diferencial la participación democrática y la ayuda mutua. Mientras que en las Mutualidades sus ámbitos preferentes de actuación son las pensiones y la asistencia, las Mutuas de Seguros generales, pueden ofrecer productos muy diversos (García Delgado, 2004).

5.5.4.1. DEFINICIÓN DE LAS MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES

Son Asociaciones de empresarios constituidas con el único fin de asegurar las contingencias profesionales de los trabajadores al servicio de sus



miembros, presentando como características más relevantes (Cabra de Luna, Jiménez Fernández, 1998):

- a. Su condición de entes privados que gestionan fondos públicos y cooperan en la gestión de la Seguridad Social.
- b. El carácter limitado de dicha colaboración centrado en la cobertura de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
- c. La ausencia de ánimo de lucro.
- d. Y su sometimiento a la dirección, vigilancia y tutela de los organismos del Estado, para salvaguardar tanto el cumplimiento de los fines sociales que tienen fijados como la apropiada administración de sus recursos.

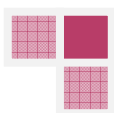
Las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales tienen cuatro grandes fines (Adolfo Jiménez Fernández, 1998):

- a. Apuntalar un sector formado por entidades de dimensiones adecuadas e instrumentos suficientes para satisfacer eficazmente a los trabajadores protegidos.
- b. Fortalecer la solvencia de las Mutuas de forma que aseguren en todo momento sus prestaciones.
- c. Reafirmar la plena integración de las Mutuas dentro de la Seguridad Social y su identificación con la misma, impulsando la participación social en forma análoga a la existencia en el resto del sistema.
- d. Alcanzar el más alto nivel de transparencia en la administración de las Mutuas dentro del cumplimiento de los fines que les son propios.

5.6. CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO Y CENTROS OCUPACIONALES.

5.6.1. EL CONCEPTO DE CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO.

Según García Delgado (2009) los Centros Especiales de Empleo “son entidades empresariales, que realizando una actividad productiva en el mercado, tienen como finalidad facilitar la incorporación laboral de colectivos de difícil empleabilidad, esto es, de grupos de individuos con graves dificultades para encontrar un empleo (personas con discapacidad, colectivos en riesgo de exclusión...)” (García Delgado, 2009).



Para Barceló (2004) el origen de los Centros Especiales de Empleo (CEES en adelante) se fundamenta en el deber de las autoridades públicas y en la responsabilidad de la sociedad en su conjunto integrar a las personas con discapacidad, lo cual se aborda no sólo desde la perspectiva de la disminución de la propia limitación, sino también con actuaciones que cONGlevan la equiparación de las personas con discapacidad en todos los aspectos de la realidad cotidiana incluyendo la igualdad de oportunidades y la accesibilidad universal de este colectivo. Esta igualdad de oportunidades se concreta entre otras cosas, en la incorporación de las personas con discapacidad al mundo laboral, de ahí que se definiera la figura jurídica de los CEES para dar cobertura a esta necesidad. Los Centros Especiales de Empleo juegan un papel de primer orden en este sentido ya que permiten adecuar los ritmos y las tareas productivas a la capacidad de los trabajadores. Asimismo, suponen una valiosa primera experiencia para la posterior incorporación al mercado laboral ordinario (Barceló, 2004).

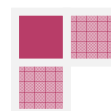
Acorde con los artículos 42 de la LISMI (Ley de integración del Minusválido) y 1 del Real Decreto 2273/1985, los Centros Especiales de Empleo se establecen como centros de trabajo productivo y remunerado, que operan en el mercado ordinario, y en los que se llevan a cabo los servicios de ajuste personal y social que precisen los trabajadores minusválidos (Barceló, 2004; Millán, 1993).

Estos centros buscan la compatibilidad entre una función económica de carácter productivo, igual a la de las empresas ordinarias, con una función social dirigida a buscar la adaptación personal y social del trabajador con discapacidad (Barceló, 2004; García Delgado, 2004).

5.6.2. RASGOS DISTINTIVOS DEL CEE.

Para la calificación de Centro Especial de Empleo es imprescindible un acto administrativo de la Administración autonómica competente junto a los requisitos que la normativa exige, entre los cuales se encuentra que la plantilla esté formada por el mayor número de trabajadores con discapacidad que permita el proceso productivo y, en todo caso, por el 70 %. La normativa inicial requería que la totalidad de la plantilla estuviera formada por personas con discapacidad. La relación jurídica constituida entre en el Centro Especial de Empleo y el empleado con discapacidad se caracteriza por los rasgos propios de la relación laboral, es decir, prestación de servicios retribuidos, ajenidad y dependencia (Barceló, 2004).

La estructura, gestión y organización de los C.E.E. son exactamente iguales que las de las empresas ordinarias. Hablamos, por tanto, de una empresa que debe cumplir los mismos requisitos a nivel contable, fiscal y empresarial que cualquier otra (Millán,1993) De ahí que cualquier entidad jurídica que respete los requisitos anteriormente mencionados (Asociación, Fundación, Cooperativa, Sociedad Anónima, Sociedad Anónima Laboral, Sociedad de Responsabilidad Limitada, e incluso persona física) pueda desarrollar su actividad como CEE (Millán,1993). Este factor productivo,



junto a su inmersión en la actividad empresarial, es el que permite distinguir a los Centros Especiales de Empleo de los Centros Ocupacionales en los que predomina la idea del servicio social que se presta, sin que en ellos exista el rasgo del trabajo productivo y remunerado característico de los CEE. (Barceló, 2004; Millán, 1993)

Por otro lado, pueden ser titulares de CEE las Administraciones Públicas, personas jurídicas o personas físicas que tengan capacidad jurídica y de obrar para ser empresarios.

Las actividades profesionales de los Centros Especiales de Empleo son diversas, encuadrándose esencialmente en el sector de la pequeña industria y el sector de servicios. Fundamentalmente, los CEE son promovidos por Asociaciones de discapacitados psíquicos, dedicándose muchos de sus miembros a trabajos de manipulación en régimen de subcontratación.

Una peculiaridad de los CEES es que disfrutan de un régimen de ayudas públicas enfocadas a fomentar la creación de esta figura jurídica a fin de establecer una discriminación positiva a favor de las personas con discapacidad. Las ayudas se apoyan en los siguientes criterios:

- A) Acciones que ayuden a cualquier iniciativa que genere empleos, preferentemente estables, para personas con discapacidad desempleados, a través de la creación o ampliación de Centros Especiales de Empleo.
- B) Acciones destinadas al mantenimiento de puestos de trabajo:
 - a. Bonificación del 100 % de la cuota empresa de la Seguridad Social.
 - b. Subvención mensual de un 50 % del Salario Mínimo Interprofesional de los trabajadores discapacitados.
 - c. Subvenciones para la adaptación de puestos de trabajo y eliminación de barreras arquitectónicas.
 - d. Subvención por una sola vez, destinada a equilibrar y sanear financieramente a los Centros Especiales de Empleo.
 - e. Subvención dirigida a equilibrar el presupuesto de aquellos Centros Especiales de Empleo que carezcan de ánimo de lucro y sean de utilidad pública e imprescindibilidad (Barceló, 2004; Millán, 1993).

5.6.3 DIMENSIÓN CUANTITATIVA DE LOS CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

En 2005 existían en España 1.602 CEES, con una plantilla media de 26 personas, que daban empleo a 42.361 trabajadores, según el estudio de García Delgado *et al.* (2009)



Estas cifras son fruto de una tendencia que se ha producido desde la década de los 80 en toda España. A finales del 2001, 1.112 Centros Especiales de Empleo habían generado empleo para 31.000 trabajadores con discapacidad –de los cuales, el 50% con discapacidad psíquica, la que habitualmente se revela como más discriminatoria– y un total de 147 Empresas de Inserción tenían contratadas a 2.200 personas excluidas (García Delgado 2004).

Al no existir series temporales ni homogeneidad de criterios legales en Europa para este tipo de entidades, no se cuentan con cifras exáctas de centros especiales a nivel internacional, ahora bien, lo que si podemos aportar son datos de entidades semejantes que responden a los mismos objetivos. De esa forma, contamos con los resultados de un estudio realizado por la Red de Investigación EMES, entre 2000 y 2002, para los 12 países de la Unión Europea, por el que podría haber entorno a 14.200 CEES o fórmulas de trabajo que se asemejan a lo que aquí entendemos por tal figura jurídica.

El valor añadido bruto de los CEES en España en 2005 era de 1.038 millones de euros, que contrasta con la cifra de 584 millones de euros de 2001 (García Delgado *et al.*, 2009).

5.6.4. CLASIFICACIÓN DE LOS CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

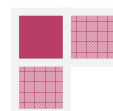
Respecto a las clases de Centros Especiales de Empleo, estos pueden ser de carácter público o privado aunque el criterio que nos interesa es el que diferencia los Centros que tienen o no de ánimo de lucro, atendiendo a la aplicación de los beneficios en la propia institución titular del Centro -sin ánimo de lucro- o en otra persona -con ánimo de lucro- (Barceló, 2004 ; Millán 1993).

5.6.5. EL CONCEPTO DE UN CENTRO OCUPACIONAL

La finalidad de los centros ocupacionales es asegurar los servicios de terapia ocupacional de ajuste personal y social de aquellas personas cuya discapacidad les impida su integración en una Empresa o en un Centro Especial de Empleo. (Millán, 1993)

Sus rasgos más característicos son los siguientes (Millán, 1993):

- a. Los Centros Ocupacionales no tienen en ningún caso, carácter de centros de trabajo.
- b. Pueden ser creados por las Administraciones Públicas y por Instituciones o personas jurídicas privadas sin ánimo de lucro.



- c. Para favorecer la futura incorporación de las personas con discapacidad al trabajo productivo se pueden formular sistemas de premios o recompensas.
- d. Su financiación puede realizarse a través de subvenciones de sostenimiento que tengan establecidas las Administraciones Públicas para este fin.

Paralelamente a las ayudas públicas para los CEES, en relación a las ayudas públicas para Centros Ocupacionales, debemos diferenciar entre las ayudas para la creación de nuevos Centros Ocupacionales y las ayudas para el mantenimiento de las plazas ocupacionales ya creadas.

5.6.6. EL CONCEPTO DE ENCLAVE LABORAL.

Los llamados enclaves laborales se configuran como un contrato entre un Centro Especial de Empleo y una empresa ordinaria, llamada colaboradora, para la ejecución de obras o servicios que tienen relación directa con la actividad normal de esta última y en base a la cual un grupo de trabajadores con discapacidad del Centro Especial de Empleo se traslada temporalmente al centro de trabajo de la empresa ordinaria (Barceló, 2004).

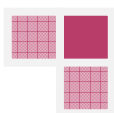
Esta figura jurídica pretende impulsar el tránsito de trabajadores con discapacidad que presentan especiales dificultades para el acceso al mercado ordinario de trabajo desde los Centros Especiales de Empleo a las empresas normales. Fruto de esta prestación de servicios se eliminan los prejuicios que en las empresas ordinarias existen hacia la aptitud profesional de las personas con discapacidad.

5.7 EMPRESAS DE INSERCIÓN

5.7.1 EL CONCEPTO DE EMPRESA DE INSERCIÓN.

Según la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del Régimen de las Empresas de Inserción, estas son una sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida quem debidamente calificada por los organismos autonómicos, realice cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios y cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación socio-laboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario.

Las empresas de inserción son empresas productivas de bienes y servicios con personalidad jurídica, cuya meta es la incorporación al mercado laboral normalizado



de personas en situación de desventaja social o exclusión, que lleven a cabo un programa personal de inserción a través de un proceso de aprendizaje adaptado que les permitan mejorar sus habilidades laborales. Estas iniciativas se han visto motivadas por la existencia de personas a las que su situación de desempleo va asociada a otras problemáticas añadidas con lo que difícilmente van a tener la oportunidad de optar a un puesto de trabajo remunerado y regulado debido a sus múltiples carencias y limitaciones. Esta teoría se ve confirmada por la escasa respuesta dada por las empresas de cara a su incorporación laboral (Pradini, 1993).

Las primeras experiencias de empresas de inserción tienen lugar en España en la década de los 80, pero estas no se fortalecen hasta los 90, época en la que se empieza a discutir sobre la necesidad de una regulación específica para las Empresas de Inserción, tal y como ya existía en otros países europeos. En 1998 se funda la Federación Española de Entidades de Empresas de Inserción -FEEDEI, aglutinando a la mayoría de éstas (Pradini, 1993).

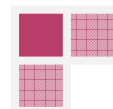
En su conjunto FEEDEI abarca a más de 300 experiencias de inserción por el empleo reuniendo a cerca de 4.000 trabajadores, constituyendo en la actualidad un referente obligado cuando analizamos las Empresas de Inserción españolas. Además, su potencial de demanda es muy elevado teniendo en cuenta los elevados índices de población que se encuentran en situación de pobreza y exclusión. (Javier Pradini, 1993)

Entre las personas en situación de exclusión podemos citar a los jóvenes con fracaso escolar, las mujeres con cargas familiares, los desempleados de larga duración, los desempleados mayores de 45 años y los inmigrantes. Podemos definir empleabilidad como las capacidades que presenta una persona para acceder a un empleo. Entre los aspectos a desplegar en los procesos de mejora de la empleabilidad podemos subrayar:

- Las actitudes: Disposiciones que una persona expresa hacia sí mismo y hacia su entorno.
- Las aptitudes: Basadas en el nivel formativo o conocimientos adquiridos.
- Los hábitos: Pueden calificarse como comportamientos estructurados y organizados.
- Las destrezas: Es el fruto de las técnicas adquiridas de manera práctica.

Para ello, las Empresas de Inserción precisan de toda una serie de medidas de acompañamiento en diferentes ámbitos y que tienen que ser desarrollados por nuevos perfiles profesionales especializados.

La diferenciación entre empresas ordinarias y empresas de inserción viene dada porque éstas últimas, además de producir bienes o servicios, desarrollan medidas de



acompañamiento, es decir, pretenden facilitar un equilibrio entre viabilidad económica y la rentabilidad social. Esta búsqueda de la rentabilidad social eleva las dificultades del proyecto. (Javier Pradini, 1993).

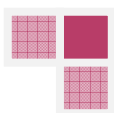
Para Pradini, todo depende de lo que se entienda por rentabilidad social. Si tenemos en cuenta que la rentabilidad se define por aquello que facilita un beneficio o utilidad, es evidente que existe un beneficio económico para las arcas del Estado en el incremento de recaudación por cotizaciones a la seguridad social, impuestos que pagan los nuevos empleados y las propias compañías así como una disminución en tanto en el número de personas beneficiarias de salarios sociales (paro, etc). Asimismo, una empresa se consideraría cuando los ingresos se equiparan o superan a los gastos. En las empresas de inserción existe un sobre coste laboral derivado de la menor productividad inicial que presentan los trabajadores en proceso de inserción, así como de las medidas de acompañamiento necesarias en dicho proceso. Estos proyectos deberán competir en el mercado produciendo bienes o servicios. Habrán de ser proyectos viables económicamente ya que si no, fracasarán o serán subsidiados de forma permanente.

En definitiva, la falta de un marco legal regulador de las empresas de inserción, evidencia en sí misma su necesidad y esto hace que la realidad de estas empresas todavía sea muy incipiente a pesar de que empieza a ser significativa. A esto se añade el hecho de que no existen estudios rigurosos sobre este tema en cuanto al número de empleados de las mismas, sus características, su facturación, sus costes de acompañamiento, etc. Por todo ello, todavía existe una gran confusión sobre qué es o qué debe ser una empresa de inserción. Así, observamos organizaciones perfectamente consolidadas y adecuadas a las particularidades de las Empresas de Inserción, con otras que son más modelos de talleres ocupacionales o de centros especiales de empleo e incluso, en algunos casos, de economía sumergida. Y es la ausencia de ese marco legal regulador lo que posibilita las distintas interpretaciones de lo que puede ser una Empresa de Inserción.

5.7.2. RASGOS DISTINTIVOS DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

Según este mismo autor, entre las características que distinguen las empresas de inserción destacan las siguientes :

- a. Dan respuesta a necesidades no satisfechas ni por la iniciativa pública ni privada.
- b. Fundamentadas en la auto-organización y autogestión.
- c. Dirigidas hacia lo social y apoyadas en lo social.
- d. No buscan exclusivamente hacia el beneficio.



- e. Ayudan a la creación e impulso del capital social.

5.7.3. DIMENSIÓN CUANTITATIVA DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

En 2006 existían en España 212 empresas de inserción, con una plantilla media de 20 personas, que daban empleo a 4.240 trabajadores, en contraposición con las 147 empresas que había en 2001 y que daban empleo a 1.892 personas, según el estudio de Marcuello *et al.* (2008).

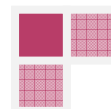
El valor añadido bruto de las Empresas de Inserción en España en 2005 era de 64 millones de euros, que contrasta con la cifra de 41 millones de euros de 2001 (García Delgado *et al.* 2009).

5.8.- GRUPOS EMPRESARIALES DEL TERCER SECTOR.

5.8.1. CONCEPTO DE GRUPO EMPRESARIAL DEL TERCER SECTOR

Para que un grupo empresarial pueda ser considerado dentro del Tercer Sector o Economía Social debe cumplir dos requisitos fundamentales (Fernández, 1998.): 1) que gire alrededor de una empresa de la Economía Social; y 2) que su funcionamiento se guíe por los principios de la Economía Social. No obstante, el requerimiento de esta segunda característica nos puede llevar a limitar la identificación y el tamaño de estos grupos, ya que muchos de éstos con origen social se van agrandando con la fundación de nuevas empresas con forma de sociedades anónimas o limitadas que, por lo tanto, se encuentran fuera de los principios de este tipo de economía; pero que, al estar controladas por una empresa cooperativa o mutual, entendemos que deben incluirse dentro la categoría del grupo de la Economía Social (Zulima Fernández, 2003)

Los grupos por subordinación aparecen como resultado de una decisión de una empresa del Tercer Sector o Economía Social orientada hacia la creación de nuevas entidades para entrar en nuevos negocios o sectores de actividad o para realizar actividades complementarias. Ejemplos claros de este tipo pueden ser el grupo creado bajo el paraguas de la corporación MAPFRE y los dos holdings (Ceosa y Fundosa) de la ONCE. Los grupos de coordinación se agrupan mediante el establecimiento de convenios entre una serie de empresas que potestativamente limitan su autonomía.



Respecto a la financiación de las empresas de la Economía Social, debemos decir que tienen un gran grado de dependencia respecto a los recursos que generan ya que su financiación externa está muy limitada jurídicamente. Debido a ello, las empresas de la Economía Social han respondido de dos formas: agrupándose (lo cual permite la solidaridad financiera entre las empresas del grupo, de tal forma que las que tienen más fondos proveen de estos a las deficitarias) y consecuentemente conseguir un tamaño mínimo que permite relacionarse con los intermediarios financieros a menor coste y con mayores garantías) y creando sociedades anónimas que les posibiliten salir a Bolsa y así competir por fondos con el resto de empresas ordinarias. El Grupo Mondragón, por ejemplo, va unido desde sus orígenes a la fundación de una entidad bancaria, la Caja Laboral Popular, que siempre ha cumplido esas funciones de obtención y redistribución de fondos dentro del Grupo. MAPFRE, para incrementar sustancialmente la financiación de sus empresas de Economía Social fundó una corporación, la Corporación MAPFRE Mutualidad, con forma jurídica de sociedad anónima, cuyo capital colocó en Bolsa, y de la que dependen sus empresas filiales. La ONCE tiene, igualmente, dos subholdings, de los que cuelgan empresas de tipo diverso. Mientras Fundosa Grupo tiene como fin facilitar la integración laboral de las personas con discapacidad, Ceosa pretende realizar inversiones rentables que estabilicen la cuenta de resultados de la ONCE y no la hagan tan dependiente del cupón.

En las organizaciones mutuales y Cooperativas se aprecia muy claramente esta preocupación por el interés colectivo y el trabajo bien hecho junto al sentimiento de pertenencia a un grupo. En este sentido, en estas organizaciones es clave la reputación de las personas y el papel de los principios fundadores como elementos de cohesión dentro de las mismas más allá de los contratos entre sus componentes (Fernández, 1993)

El grupo suele extenderse dentro de un sector, proceso que va acompañado de una expansión territorial, tanto nacional (Eroski, perteneciente al Grupo Mondragón) como internacional (Fagor, perteneciente al Grupo Mondragón y Mapfre en América Latina).

Se pueden observar grupos, como ONCE, que parecen seguir una estrategia de diversificación no relacionada. Esta cartera de participaciones industriales tan diversa en Fundosa Grupo se relaciona con el objetivo de invertir en negocios intensivos en mano de obra discapacitada, ya que era necesario encontrar una cartera de negocios bastante dispar

En el Grupo Mondragón también observamos una cartera de negocios dispar (banca, seguros, distribución minorista e industria). El desarrollo de las mismas tiene cierta lógica, en especial, en el caso de la industria, sector en el cual abundan capacidades en el País Vasco.



Todos estos grupos se han estructurado de muy diversas formas, atendiendo a sus objetivos marcados. En algunos casos, han optado por buscar las ventajas derivadas de una mayor dimensión, como son las economías de escala y el poder de mercado, como Anecoop o Coren. En otros, el aprovechamiento de sinergias acarrea la decisión de los grupos de diversificarse de forma relacionada, mediante su entrada en negocios que tienen lazos de carácter tecnológico o comercial con los actuales como MAPFRE con su entrada en el sector bancario.

En definitiva, se observa que muchos grupos de la Economía Social están interesados en utilizar formas societarias propias de las empresas ordinarias, muy probablemente motivado por las ventajas que les facilita para desarrollar una actividad económica plena.

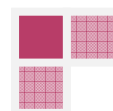
5.8.2. PRINCIPALES GRUPOS EMPRESARIALES DEL TERCER SECTOR

Dentro del ámbito español de los grupos empresariales del Tercer Sector o Economía Social España, podemos mencionar a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), en el que se encuentra Fagor y el grupo de distribución Eroski, Grupo Fundosa y, dentro del sector agroalimentario, Cooperativas como Coren, Anecoop o Agropecuaria de Guissona. En el sector financiero, los casos más relevantes son los grupos MAPFRE y Caja Rural (Zulima Fernández, 1993)

5.8.2.1. EL GRUPO MONDRAGÓN (MCC)

El grupo Mondragón es sin duda el grupo más relevante del Tercer Sector. No podíamos avanzar en el estudio de este sector, sin reparar en el origen del mismo, que se remonta al año 1943 cuando José María Arizmendiarieta, propulsor de la experiencia cooperativa vasca, funda la Escuela Profesional, hoy Mondragón Estola Politeknikoa, democráticamente administrada y abierta a todos los jóvenes de la comarca (Celaya, 1993).

Algunos años después, en 1956, cinco jóvenes formados en esta escuela crean ULGOR (hoy Fagor Electrodomésticos) dedicada en sus comienzos a la fabricación de estufas y cocinas de petróleo. ULGOR, Arrasate (Fagor Arrasate) y la actual Eroski fundan la cooperativa de crédito Caja Laboral Popular, auténtico banco de cooperación y pieza clave del Grupo Mondragón. En la década de los sesenta y setenta se crean nuevas Cooperativas y se consolidan las ya existentes. Los años ochenta se caracterizan, sobre todo, por la gestación de Mondragón Corporación Cooperativa para adaptarse a las necesidades que plantea el desafío de la Comunidad



Economía Europea y la globalización de la economía. Las Cooperativas se agrupan comarcalmente según razones de proximidad y se estructuran sectorialmente conforme a sus afinidades productivas. En la década de los noventa y propiciado por MCC, se crea la Universidad de Mondragón, universidad privada orientada a satisfacer las necesidades de la empresa. Asimismo, en estos últimos años se produce un espectacular aumento de la cifra de negocio, en gran medida propiciado por el vigoroso incremento de la internacionalización.

Actualmente, Mondragón Corporación es, tanto por sus ventas, como por el número de empleados, la primera corporación empresarial del País Vasco y la octava de España.

Tabla 9 Principales Magnitudes económicas de Mondragón, 2005-2007

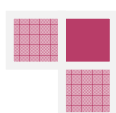
Magnitudes	2005	2006	2007
Importe neto de la cifra de negocios	11.859	13.390	15.056
Beneficio consolidado del Ejercicio	545	677	792
Fondos Propios	4.226	4.696	5.078
Total Activo	22.977	27.550	32.840
Número de trabajadores	78.455	83.601	103.731

Fuente: García Delgado *et al.*, 2009

De tan importante organización, merece la pena resaltar sus valores corporativos:

- a. *La Cooperación*
- b. *La Participación*
- c. *La Responsabilidad Social*
- d. *La innovación*

La misión de MCC integra los fines fundamentales de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, con el empleo de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de trabajo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social. En su aspecto organizativo Mondragón Corporación Cooperativa se



configura en tres grupos: financiero, que abarca los sectores de banca, previsión social, seguros y leasing; industrial, que comprende las siete divisiones dedicadas a la producción industrial; y distribución, que integra los negocios, de distribución comercial y la actividad agroalimentaria; conjuntamente con las áreas de Investigación y Formación.

5.8.2.2. GRUPO ASCES

El Grupo ASCES, Asociación para la Cooperación de la Economía Social, es un holding empresarial compuesto por distintas organizaciones empresariales de intercooperación multisectorial, bajo una misma identidad corporativa y una gestión conjunta. Se constituyó en agosto de 2005 bajo la figura jurídica de asociación y está compuesto por 6 grandes Cooperativas asociadas: Anecoop, Coarval, Cosum, Florida, Intercoop y Grupo Sorolla. Su sede está en Valencia y su ámbito de actuación es estatal. Las empresas que lo componen pertenecen a diferentes sectores de actividad como son el agroalimentario, el educativo o el formativo y se configuran como organizaciones complementarias.

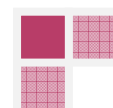
Tabla 10 Principales Magnitudes económicas del Grupo ASCES, 2005-2007

Magnitudes	2005	2006	2007
Importe neto de la cifra de negocios	1.380	1.607	1.968
Beneficio consolidado del Ejercicio	-	26.22	23,43
Fondos Propios	-	2.454	2.591
Total Activo	-	0,025	0,531
Número de trabajadores	6.000	7.255	10.126

Fuente: García Delgado *et al.*, 2009

5.8.2.3. GRUPO UNIDE

La Unión de Detallistas Españoles, Sociedad Cooperativa es uno de los líderes del sector de la distribución en este país, al ser un grupo con implantación nacional y



sede en Madrid, que ha evolucionado desde un modelo enfocado hacia la compra hacia otro centrado en la tienda y el consumidor.

Cuenta con más de 1800 establecimientos por todo el territorio nacional, que operan bajo 3 marcas distintas: Udaco, Gama y Maxcoop. Además UNIDE cuenta con varias empresas de apoyo y plataformas logísticas, gestionando una línea *cash and carry* dirigida hacia el canal HORECA.

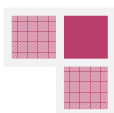
UNIDE tiene su origen en la cooperativa de detallistas DUCPRA, fundada en 1931, que pasó a llamarse Gruma en 1964. Está última se expandió a partir de los años 80, con un refuerzo logístico que le permitió crecer rápidamente; así, en 1984 compró una plataforma a la empresa Pascual Hermanos y en 1991 llegó a convertirse en el decimocuarto operador detallista en España (véase www.unide.es).

En 2005, las ventas del grupo UNIDE fueron de 516 millones de euros y de 527 en 2007. Cuenta con 690 trabajadores y 1.754 tiendas, de las cuales 115 son >Maxcoop, 217 Gama y 346 Udaco.

5.8.2.4.EL GRUPO FUNDOSA

El Grupo Fundosa es la división empresarial creada por la Fundación ONCE en 1989 con el objetivo de generar empleo estable para personas con discapacidad. Por este motivo desarrolla actividades empresariales que generan rentabilidad, alcanzando alianzas estratégicas con empresas externas con el fin de que puedan integrar personas con discapacidad en sus plantillas.

Con un capital social de 170 millones de euros, Grupo Fundosa ha consolidado un proceso de diversificación que ha dado como fruto una amplia oferta de productos y servicios repartidos en cinco sectores: productos y servicios tecnológicos, industrial, servicios, accesibilidad y socio-sanitario. De este modo se integran un gran número de empresas filiales cuyos centros de trabajo son en su mayoría Centros Especiales de Empleo. El Grupo Fundosa crece año tras año, al igual que las empresas que lo forman. Este crecimiento es aplicable a valores sociales de integración de personas con discapacidad en la vida laboral, y también a valores económicos, gracias a una filosofía de innovación y mejora continua. El porcentaje de puestos de trabajo ocupados por personas con discapacidad gira en torno al 65 %. Con ello,, el Grupo Fundosa viene a demostrar que es compatible la eficacia empresarial con el compromiso social. La facturación del Grupo Fundosa asciende a más de 273 millones de euros, contando con una plantilla de 14.280 personas, de las que un 64% son personas con discapacidad



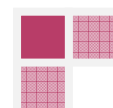
Fundosa también participa activamente en foros de ámbito internacional, siendo miembro de la Junta Directiva de WORKABILITY EUROPE, grupo europeo de la organización internacional WORKABILITY INTERNATIONAL, la entidad patronal a nivel mundial de centros especiales de empleo. La misión de WORKABILITY EUROPE es conseguir que la igualdad de oportunidades laborales sea una realidad para las personas con discapacidad. Sus 35 miembros actuales están presentes en 20 países y proporcionan empleo y/o servicios laborales a más de 1.250.000 personas con discapacidad (www.fundosa.es)

- a. Total trabajadores en empresas filiales y participadas por Fundosa grupo: 14.280
- b. Porcentaje trabajadores con discapacidad: 64 %
- c. Volumen facturación Fundosa Grupo en el 2008: 273.895.201 euros
- d. La facturación ha evolucionado de manera progresiva hasta 2008 en que se alcanzaron más de 273 millones de euros de facturación.

Tabla 11 Principales Magnitudes económicas del Grupo Fundosa, 2004-2007

Magnitudes	2004	2005	2006	2007
Importe neto de la cifra de negocios	178	196	208	236
Beneficio consolidado del Ejercicio	0,091	0,182	2,1	2,08
Fondos Propios	171	177	185	205
Total Activo	244	278	325	352
Número de trabajadores	-	5.829	-	15.013

Fuente: García Delgado *et al.*, 2009



5.9.- LA OBRA SOCIAL DE LAS CAJAS DE AHORRO.

Siguiendo a Miguel Angel Cabra (1998), las Cajas de Ahorros son instituciones consagradas a la intermediación financiera y prestación de servicios sin ánimo de lucro, cuyos remanentes deben reintegrarse en sus ahorradores, sin que sea posible distribuir beneficios o dividendos, como ocurre con los accionistas y partícipes de cualquier otra sociedad mercantil (Cabra de Luna, 1998).

Para García Delgado (2004), no faltan razones para incluir a las Cajas de Ahorro dentro del Tercer Sector o Economía Social: las más destacables son su continuo trabajo a favor del entorno social, su constatable fortaleza contra la exclusión financiera y su demostrada contribución al desarrollo regional.

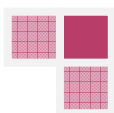
Aún así, no son pocos los sectores de la población que no relacionan a las Cajas de Ahorro con el Tercer Sector o con la Economía Social. Es frecuente verlas como entidades de depósito y crédito no muy diferenciadas de los bancos ya que al aumentar la riqueza, acceder a créditos es más fácil para casi todos, acuden a bancos o cajas. Sin embargo, cualquier estudio sobre el Tercer Sector quedaría inconcluso sin considerar la Obra Social de las Cajas de Ahorros, que podría considerarse como un *dividendo social* aplicable en interés de la sociedad en general.

Las Cajas de Ahorros nacieron en España con el fin de fomentar el ahorro de las clases más perjudicadas y de facilitar su integración social. Actualmente tienen 3 objetivos concretos, que son los que se pueden considerar más vinculados a la Economía Social: su contribución al desarrollo económico regional, su aportación a la no exclusión financiera y el contenido de su Obra Social.

Los órganos rectores de las Cajas son tres: la Asamblea General, el Consejo de Administración, y la Comisión de Control. En estos órganos están representados las Administraciones Públicas territoriales, impositores, trabajadores y entidades fundadoras.

Es de destacar el gran desarrollo que han tenido, ya que, si en 1977 ofrecían el 20% de los créditos del sistema crediticio y conseguían captar el 33% de los depósitos, en la actualidad sobrepasan a los bancos con el 47% de los créditos ofertados y el 57% de los depósitos captados.

Las Cajas mantienen parte de su orientación minorista, destinada a servir prioritariamente a familias y pymes, con una fuerte vinculación a sus territorios de procedencia, algunos de los cuales son desatendidos por los bancos - el 13% de los municipios españoles sólo son atendidos por las Cajas de Ahorro- (García Delgado, 2004).



5.9.1. PRINCIPALES RASGOS DIFERENCIALES DE LA OBRA SOCIAL DE LAS CAJAS DE AHORRO

Las Cajas tienen una serie de rasgos característicos, en primer lugar, deben conservar un determinado coeficiente de solvencia —proporción entre recursos propios y activos de riesgo— sometido a supervisión bancaria. Además, sus beneficios netos no se destinan a la retribución al accionista, figura que no existe, sino a realizar una dotación a reservas y a la Obra Social.

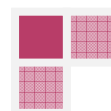
Es destacable de cara al objetivo de esta investigación el hecho de las Cajas tienen un fuerte ligazón con el desarrollo regional y con la inclusión financiera dentro de su territorio de competencia. Finalmente, cabe resaltar la cooperación entre las Cajas bien a través de la CECA o a través de empresas fundadas a tal fin como Ahorro Corporación, LICO y otras (Cabra de Luna, 1998).

5.9.2. DIMENSIÓN CUANTITATIVA DE LA OBRA SOCIAL DE LAS CAJAS DE AHORRO

La *Obra Social* de las Cajas forma la más indiscutible manifestación del carácter no lucrativo de estas entidades y consiste en dirigir sus recursos a demandas insatisfechas de la sociedad, ya fuera porque las Administraciones Públicas no daban cobertura a determinadas necesidades, o ya fuera por anticipación en la prestación de servicios dirigidos a la sociedad en general mucho antes de que éstos llegaran a ser solicitados con generalidad. Debido a ello muchos expertos, la han considerado un importante agente de cambio de la sociedad española. Desde comienzos del siglo XXI los fondos que anualmente destinan las Cajas a su Obra Social exceden los 1.000 millones de euros, cifra que triplica el número que dedicaban hace 25 años y teniendo dicha Obra un patrimonio acumulado de 2.500 millones de euros en la actualidad. (García Delgado, 2004)

La Obra Social de las Cajas ha tenido tres etapas diferenciadas: la primera, de orientación caritativo-benéfica, destinada a procurar vestido y alimento a los niños desnutridos y proveer de las necesidades más básicas; la segunda manteniendo su vertiente caritativa pero con cierta incidencia social a través de la creación de centros de educación especial o clubs de ancianos; y por último, una tercera etapa con una efervescencia de lo cultural sin olvidar su trayectoria social.

Respecto a las áreas de actuación, el área cultural supone más del 50% de los fondos asignados anualmente mientras que el área asistencial se ha reducido al 20% del total. Aún así, la Obra Social de las Cajas constituye, en la actualidad, la primera red asistencial privada para mayores, personas con discapacidad (cuyas



ayudas se han multiplicado por seis en los últimos diez años) y otras personas excluidas del sistema. Los recursos destinados a la investigación y al medio ambiente también han ido ganando peso y suponen ya un 10% del total. En suma, la perspectiva social y mercantil de las Cajas se fusionan en su Obra Social. (García Delgado, 2004)

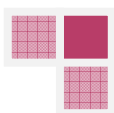
Desde el punto de vista social, mientras que existen un gran número de Asociaciones y Fundaciones en el territorio español, por el contrario sólo existen 46 Cajas de Ahorros. Y desde el punto de vista del sistema crediticio español, se configura como uno de sus tres grandes grupos junto a bancos y Cooperativas de crédito. Respecto a la gestión de estos recursos que se destinan a la Obra Social, las Cajas de Ahorros han utilizado una o varias Fundaciones concretas a las que ceden la totalidad o parte de esos recursos o bien han gestionado dichos recursos de forma directa a través de una plantilla especializada de la Caja (García Delgado, 2004).

La aportación de las Cajas al desarrollo económico regional es más reciente tanto si se considera el aumento en su financiación a empresas y familias a través a través de la vía del crédito, como si se consideran sus participaciones accionariales (García Delgado, 2004).

5.10. LAS ENTIDADES SINGULARES.

Las entidades singulares reciben este nombre debido a la especificidad y relevancia que tienen dentro del Tercer Sector o la Economía Social. Tanto la ONCE como Cruz Roja Española y Cáritas Española, sin ser Asociaciones ni Fundaciones, juegan un papel dentro de este sector que contiene una exigencia de ejemplaridad ya que están muy arraigadas y gozan de gran credibilidad en la sociedad española y movilizan un gran número de voluntarios. La ONCE es una Corporación de Derecho Público sujeta a la tutela del Estado que además de sus funciones privativas ostenta otras delegadas del Estado. Por su parte, la Cruz Roja es una entidad auxiliar y colaboradora del Estado en actividades humanitarias y sociales. Por último, Cáritas Española es una institución dependiente del Vaticano (García Delgado, 2004).

Queda de manifiesto, por tanto que las Entidades Singulares muestran diferencias en muchos terrenos. Por ejemplo, respecto a la financiación, y así mientras que la ONCE recibe ingresos predominantemente de operaciones de mercado, Cáritas sólo dispone de rentas procedentes de donaciones y subvenciones y Cruz Roja Española integra ambas fuentes de financiación. Respecto al tipo de trabajadores que utilizan, la ONCE emplea sólo trabajadores asalariados y aglutina el 80% del trabajo remunerado de las 3 entidades singulares, en tanto que las otras dos emplean muchos más voluntarios que trabajadores remunerados y los salarios pagados por la ONCE son mayores que los de Cruz Roja y Cáritas



Española, lo que indica un mayor grado de profesionalización. Por otro lado, respecto a las funciones que realizan, aún enfocadas las tres organizaciones a la acción social, también existen diferencias en sus fines. Por su parte, la ONCE persigue la integración laboral y social de invidentes y de otras personas con discapacidad, mientras que Cáritas se dedica a asistir a los más necesitados y la Cruz Roja desarrolla labores de protección civil nacional e internacional así como otros servicios sociales a personas necesitadas (García Delgado, 2004).

Para concluir este apartado, haremos un breve repaso de las principales actividades de estas tres entidades dada su relevancia en términos de capital humano en el Tercer Sector. Un par de datos avalan esta afirmación: estas tres entidades singulares son las que emplean a más personal remunerado dentro del sector no lucrativo y, por otro lado, Càritas y Cruz Roja Española son las que emplean a mayor número de voluntarios en el territorio nacional (Garcia Delgado, 2004).

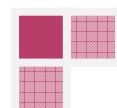
5.10.1.- Cruz Roja.

Cruz Roja Española es la sección española de Cruz Roja, organización humanitaria internacional, con filiales en prácticamente todos los países del mundo actuando bajo los nombres de Cruz Roja y Media Luna Roja. La Convención de Ginebra de 1864 formuló el primer acuerdo de la Cruz Roja (suscrito por 185 Estados) con la responsabilidad de los gobiernos firmantes de atender a los heridos de guerra, sin distinción de bando, y, efectivamente, el hecho de que se encomendara a una institución independiente la ejecución de ese cometido, y de que un símbolo fácil de distinguir identificara al personal encargado de llevarlo a cabo, supuso desde muy pronto un considerable ahorro de vidas y sufrimiento (García Delgado 2004; Cabra de luna, 1998).

Para estos 2 autores, los Principios Fundamentales de Cruz Roja son: humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad.

Cruz Roja se organiza hoy sobre tres pilares (García Delgado 2004; Miguel Angel Cabra, 1998):

- a. Primero, el Comité Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja, que interviene en los conflictos armados para facilitar protección y ayuda a las víctimas;
- b. Segundo, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja, que integra a las Cruces Rojas y MediasLunas Rojas de todo el mundo, fomenta y facilita las actividades de las Sociedades miembros,



promueve el establecimiento y desarrollo de nuevas Sociedades, y desempeña una función operacional en las acciones internacionales de socorro, en caso de desastres naturales;

- c. Tercero, las sociedades nacionales de la Cruz Roja y Media Luna Roja, que proceden como apoyo de los poderes públicos en tareas de protección civil y atención social, variando sus actividades con arreglo a las necesidades de cada país.

Cruz Roja Española, en la actualidad, actúa en más de 850 núcleos de población, teniendo presencia en más del 90 % de los municipios mayores de 50.000 habitantes y en la mitad de los de más de 5.000 (García Delgado 2004).

En 2001 contaba con casi 190.000 voluntarios y de 7.000 profesionales que atienden a ancianos, personas con discapacidad, refugiados, inmigrantes, toxicómanos, enfermos de SIDA, reclusos, mujeres maltratadas, jóvenes y niños. (García Delgado 2004).

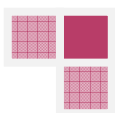
Asimismo, mantiene una red hospitalaria con 29.000 pacientes/año, 880 ambulancias y 327 embarcaciones para socorro marítimo. Además, desarrolla programas de cooperación y ayuda al TercerMundo, de búsqueda de personas y reagrupamiento familiar, de formación en defensa de los Derechos Humanos y lucha por la paz, así como de divulgación del Derecho Internacional humanitario.

El organigrama de Cruz Roja Española es el siguiente (García Delgado 2004):

- a. el Alto Patronazgo, reservado a SS. MM. Los Reyes de España;
- b. el Consejo de Protección, de composición interministerial, y cuyo cometido es ayudar a que se cumplan los fines de Cruz Roja Española y cuidar el respeto de la legalidad y la correcta aplicación de sus recursos;
- c. la Asamblea General, máximo órgano de gobierno;
- d. el Presidente, votado por la Asamblea General, y principal responsable de la gestión;
- e. y el Comité Nacional, que controla la gestión.

La misma división de funciones subyace entre los Comités Autonómicos, los Comités Provinciales y los Comités Locales, Comarcales e Insulares y sus respectivos Presidentes (García Delgado 2004; Miguel Angel Cabra, 1998).

Sus principios fundamentales se logran a través de la ejecución de actividades que persigan los fines siguientes:



- a. La búsqueda y promoción de la paz, así como de la cooperación nacional e internacional.
- b. La difusión y enseñanza del Derecho Internacional Humanitario.
- c. La difusión y protección de los Derechos Humanos Fundamentales.
- d. Acciones, en caso de conflictos armados, a favor de todas las víctimas de guerra, tanto militares como civiles.
- e. La atención a las personas y colectivos que sufren, previniendo y atenuando el dolor humano.

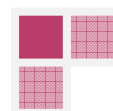
La prevención y resarcimiento de daños originados por accidentes, catástrofes, calamidades públicas, conflictos sociales, enfermedades, epidemias y otros riesgos o siniestros colectivos y sucesos similares, así como la protección y socorro de los afectados por los mismos, participando en las actuaciones necesarias en la forma establecida en las leyes y en los planes Nacionales o Territoriales correspondientes.

5.10.2.- CÁRITAS

Siguiendo el ejemplo de otros países, Caritas se fundó en España en 1942, por medio de Acción Católica, como Secretariado Nacional de Caridad, autodenominándose Caritas Española en 1953. Fundada como asociación de fieles para coordinar la actuación caritativa y social de la Iglesia Católica en España, obtiene a finales de los años cincuenta autonomía y personalidad jurídica propia eclesiástica y civil (García Delgado, 2004; Miguel Angel Cabra, 1998)

Su acción estaba destinada, en un principio a la atención de necesidades básicas y de asistencia social pero posteriormente extendió a la participación en actuaciones humanitarias y de alta prioridad política. Desde entonces, ha comenzado a realizar otras actuaciones, como el apoyo a la investigación sociológica, a través de la Fundación para el Fomento de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada (Fundación FOESSA), para mejorar el producto de su trabajo. (García Delgado, 2004; Miguel Angel Cabra, 1998)

Cáritas se caracteriza por ser una organización cada vez más profesionalizada cuya misión es la promoción social y la lucha contra la desigualdad. Actualmente, sus Estatutos la definen como Confederación de las entidades de acción caritativa y social de la Iglesia Católica en España, cuya dirección ejerce la Comisión de Pastoral Social de la Conferencia Episcopal. Sus miembros confederados son todas las Cáritas diocesanas, las agrupaciones de Cáritas creadas en cada Comunidad Autónoma, las organizaciones nacionales de las



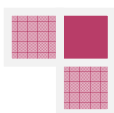
Asociaciones e instituciones católicas de acción caritativa y social, y las Órdenes e Instituciones Religiosas específicamente dedicadas al ejercicio de la caridad.

De acuerdo con esa norma estatutaria, Cáritas Española se orienta al logro de los siguientes fines (García Delgado, 2004; Miguel Angel Cabra, 1998):

- a. Coordinará y difundirá el espíritu de caridad y de justicia social, procurando formar la conciencia de los católicos;
- b. Coordinará y promoverá iniciativas, tanto privadas como públicas, en orden a la solución de los problemas de los necesitados, y cooperar a tal fin con las Administraciones Públicas y las organizaciones caritativas de otras confesiones religiosas;
- c. Estudiar los problemas que plantea la pobreza en España, y promover, animar y urgir soluciones, conforme a la dignidad de la persona y a la justicia;
- d. Coordinar la actuación de los distintos niveles de Cáritas;
- e. Intervenir en los esfuerzos de los más necesitados para mejorar sus condiciones de vida;
- f. Contribuir a la mejora de sus miembros, y particularmente de las Cáritas diocesanas y de las Cáritas parroquiales;
- g. Coordinar las actuaciones de sus miembros en tareas de emergencia cuando los casos lo requieran.

Siempre bajo la tutela ejercida por la Comisión Episcopal de Pastoral Social, Cáritas Española se estructura en los siguientes órganos:

- a. la Asamblea Nacional, máximo órgano deliberante y que coordina a los entes confederados;
- b. el Consejo General, órgano ejecutivo de la Asamblea General, formado por miembros nombrados y elegidos;
- c. la Comisión Permanente, que cuida el buen funcionamiento de la Secretaría General y ejerce las tareas que le delega el Consejo General;
- d. la Secretaría General, dirigida por el Secretario General y que ejecuta y realiza tareas propias del funcionamiento de la institución, con el apoyo de los Servicios Generales;
- e. y la Presidencia, que convoca a los órganos estatutarios (Asamblea, Consejo y Comisión Permanente) y dirige sus reuniones.



5.10.3.- ONCE

Se trata de una entidad *singular* por diversos criterios, y no únicamente en nuestro país, al haberse transformado en el mayor agente prestador de servicios para invidentes y otras personas con discapacidad, acumulando un censo de afiliados a 31 de diciembre de 2001 de 61.605 personas (García Delgado, 2004).

Se fundó en 1938, ideándose originariamente como entidad tutelada y controlada por el Estado en tanto que *Entidad de Derecho Público y Beneficencia General*, con el objetivo de integrar socialmente a los ciegos españoles y luchar contra sus dificultades. (García Delgado, 2004) (José María Arroyo, 2003)

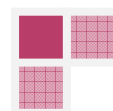
Al objeto de otorgarle ayuda financiera, en 1939 fue autorizada a expedir y vender un *cupón* o lotería especial a modo de concesión administrativa de carácter exclusivo, que se ha convertido desde entonces en la principal fuente de ingresos de la organización y a través de los cuales la ONCE puede realizar servicios sociales a los invidentes españoles —liberando de esta función al Estado— y a otras personas con discapacidad no invidentes, lo que supone, debido a la larga trayectoria que acumula esta entidad, una precursora aplicación del principio de subsidiariedad

Al comienzo de los 80, se inicia un cambio organizativo con la intención de conseguir autonomía y modernización en su funcionamiento, democratización interna, reforma comercial del cupón, transformación de imagen pública y apertura a la sociedad, profesionalización, informatización, remodelación de los servicios sociales y nuevos instrumentos operativos en el ámbito empresarial .

La ONCE es una Corporación de Derecho Público, de carácter social, que desarrolla su actividad en todo el territorio del Estado y bajo su Protectorado. Los componentes de dicha definición son los siguientes (Arroyo, 2003):

- a. La ONCE es corporación, es decir, su razón de ser es su base asociativa y los intereses de ésta, de sus afiliados, interviniendo los propios afiliados en la organización y dirección de la entidad.
- b. Es una entidad de derecho público y, por ello, su subsistencia se encuentra asegurada por el propio Estado sobre la base de la importancia pública del fin social que busca.
- c. Es de carácter social, por la finalidad social de los fines que persigue, lo que justificará el especial régimen fiscal que tiene reconocido.

El máximo órgano de gobierno y representación de la ONCE es el Consejo General, formado por quince miembros elegidos mediante sufragio por los afiliados a la Organización, por un mandato de cuatro años; de entre ellos se nombra el



Presidente y hasta cuatro Vicepresidentes. El Director General es el máximo responsable de la gestión ordinaria de la ONCE y de la ejecución de los acuerdos del Consejo General. De él dependen los Directores ejecutivos de las áreas de actuación a nivel estatal, los Delegados territoriales, Directores de centros y servicios periféricos, así como los restantes responsables de la gestión institucional. (Arroyo, 2003)

Una particularidad de la ONCE es que cuenta con el Protectorado que sobre la misma realiza la Administración del Estado para cuidar en su actividad la observancia de la legalidad y los fines de la ONCE. (Arroyo, 2003) El Consejo de Protectorado realiza los siguientes controles con respecto a la ONCE (Arroyo, José María):

- a. De carácter legal, aprobando los estatutos de la entidad y sus modificaciones.
- b. De control, informando las propuestas en materia de juegos de azar autorizados a la ONCE y formulando los criterios y procedimientos apropiados para ejercitar el control sobre los elementos referentes al cupón y otras modalidades de juego autorizadas a la ONCE.
- c. De índole administrativa, resolver las reclamaciones y recursos contra los actos de la organización, apurando la vía administrativa precedente a la jurisdiccional, en materia de afiliación y de las modalidades de juegos autorizados a la ONCE, cuando, en este último caso, la cuantía del asunto exceda los 4.000.000 de pesetas.

Hay en los orígenes históricos de la ONCE tres valores esenciales, que hay que resaltar para conocer mejor a esta organización (De Lorenzo, Rafael, 2004):

- a. El primer valor es el espíritu de superación, que es lo que ha permitido que los ciegos se esfuercen en estudiar, y en trabajar ganándose la vida autosuficientemente proporcionando a todo el colectivo un rasgo propio, un nivel de autonomía y un grado de bienestar como el que disfruta hoy día.
- b. Hay un segundo valor, que es el valor de la independencia. Y esa filosofía individual de cada ciego se ha trasladado a la identidad de la propia organización, que ha luchado siempre por la autogestión, la autoorganización, que ha sido una batalla permanente constante de la ONCE frente a todo tipo de gobiernos españoles.
- c. El tercer valor es el de la unidad, el de la cohesión. Los ciegos descubrieron desde el principio que sólo desde esa acción conjunta, se podía conseguir la meta de superación, de bienestar, de ir conquistando nuevos estadios de bienestar y de progreso. Este es el motivo por el que en España existe una organización unitaria de ciegos y no una pluralidad de organizaciones como sucede en otras partes del mundo.



Con la democratización de la ONCE, en el año 1982, echaron raíces diferentes valores que se han integrado junto a los anteriores, mejorando la cultura de la organización (De Lorenzo, 2003):

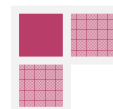
- a. El primero es el de la solidaridad. Tras el extraordinario avance del cupón en 1984 y los consiguientes avances para el bienestar de los invidentes españoles, no se podía justificar la poca implicación con personas con discapacidades distintas de la ceguera. Por eso, se dió un salto cualitativo cuyo principal objetivo era ayudar a estas últimas, naciendo así la Fundación ONCE en el año 1988.
- b. El segundo es el del desarrollo socioeconómico, entendido éste como generación de riqueza y creación de empleo. En una época como los 80 en la que la economía sufría un ciclo depresivo, no era razonable depender financieramente en exclusiva del cupón. Se tenían que diversificar las fuentes de financiación y había que crear empleo para otras personas con otras discapacidades o, simplemente, para no discapacitados. Se tenía que crear tejido empresarial.
- c. Y el tercero es el de la cooperación institucional. Tras décadas de aislamiento se buscan alianzas de carácter social, económico, político e institucional.

A la vez que trata de obtener el mayor bienestar social para sus afiliados, la ONCE puede llegar a participar, en cuanto Corporación de Derecho Público, en el desempeño de funciones públicas delegadas o de interés público. Circunstancia ésta que no le priva de su carácter corporativo (Arroyo, 2003)

El afiliado es el elemento personal que conforma la base asociativa de la ONCE como corporación. Partiendo de la premisa de la voluntariedad de la incorporación, la afiliación es el proceso a través del cual un ciudadano español pasa a integrarse en la Organización. (Arroyo, 2003)

La ONCE pretende conseguir autonomía personal y un plan de integración social de las personas con discapacidad, cuidando sobre todo el ejercicio y satisfacción de los derechos fundamentales a través de las siguientes actuaciones:

- a) Coopera con las Administraciones competentes en la prevención, detección temprana y diagnóstico de la deficiencia visual.
- b) Elabora estadísticas y registros que permitan la planificación.
- c) Atención educativa, formación y capacitación profesional.
- d) Garantía, a todas las personas con limitaciones visuales afiliadas, de un puesto de trabajo acorde con sus capacidades, prioritariamente en el mercado ordinario.
- e) Promoción profesional y ocupacional.



f) Producción y distribución de depósitos bibliográficos y política de promoción cultural, en general.

g) Investigación, desarrollo e innovación en los campos de la medicina, la ingeniería, la informática, las técnicas tiflológicas.

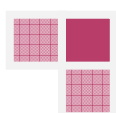
Es la propia organización la que asume la cobertura de previsión de sus afiliados, a través de sus recursos propios, sin que se requiera participación alguna de los mismos en el coste del grueso de los servicios que presta. Estos recursos propios se originan por la venta del cupón pro-ciegos. La ONCE establece un esquema de servicios sociales de por vida para sus afiliados (Arroyo, 2003)

Los juegos de azar que gestiona la ONCE, planteados como una forma de financiación claramente residual, han pasado a ser, hasta la actualidad, el único medio principal de financiación de las actividades y fines de la ONCE. Actualmente, se buscan otros medios de financiación rentables entre los cuales se encuentra la Corporación Empresarial de la ONCE (CEOSA) y el Grupo Fundosa. (Arroyo, 2003)

Tabla 12 Empleo remunerado y voluntario en Entidades Singulares, 2001-2005

2001- 2005	ONCE	CRUZ ROJA	CÁRITAS	TOTAL ENTIDADES SINGULARES
Número de empleados remunerados	1.380	1.607	1.968	
Número de voluntarios	-	26.22	23,43	
Empleo remunerado Equivalente del voluntario	-	2.454	2.591	
Total empleo, remunerado más equivalente	-	0,025	0,531	
Número de trabajadores	6.000	7.255	10.126	

Fuente García Delgado *et al.*, 2009



5.11. EL TERCER SECTOR A NIVEL INTERNACIONAL

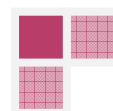
5.11.1. SUBSECTOR *NON PROFIT* A NIVEL INTERNACIONAL

El proyecto de investigación de la Fundación Banco Bilbao Vizcaya (FBBVA), conjuntamente con el Proyecto comparativo sobre el Sector No Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins ofrece suficiente información para comparar las peculiaridades locales españolas del Tercer Sector con las más significativas de sus homólogos del resto de Europa y del mundo. Ningún experto pensaba hasta entonces que el Tercer Sector español pudiera ser comparable con el de otros países avanzados ya que se creía que la sociedad española estaba caracterizada por la insolidaridad. El fruto de esta investigación muestra, sin embargo, que tanto en términos de número de organizaciones no lucrativas como de volumen de empleo generado y de volumen económico gestionado es muy parecido al de otras sociedades europeas. (Ruiz Olabuénaga, José Luis, 2001)

Pese a este panorama esperanzador e incontestable, es de destacar el tratamiento marginal que se le ha dado al sector no lucrativo por parte de las Administraciones Públicas hasta ahora. Este tratamiento viene caracterizado por la desconfianza histórica de éstas hacia las organizaciones no lucrativas y, muy especialmente, hacia las Fundaciones, por el insuficiente, tardío y fraccionado marco normativo que las reglamenta y por la falta de control estadístico de su tamaño, estructura y funcionamiento. (Ruiz Olabuénaga, 2001; Sáez y González Gómez, 2004):

Dentro del panorama no lucrativo español, los servicios sociales prevalecen de forma palpable en el mismo: casi el 32 % del empleo se dedica a éstos, porcentaje mayor que la media europea (27,0 %) y que la media de los 22 países estudiados (18,3 %). Asimismo, los servicios sociales son los que tienen el mayor porcentaje de empleo entre los tipos de actividades no lucrativas en España, lo cual viene dado por la preponderancia de las llamadas Entidades Singulares: la ONCE, la Cruz Roja y Cáritas. (Ruiz Olabuénaga, José Luis, 2001)

Respecto a la financiación, el modelo español del sector no lucrativo no depende tanto del sector público como el modelo de las organizaciones no lucrativas del resto de países de Europa Occidental, que reciben un 55,6% de sus fondos del erario público frente al 32,1% que reciben las entidades no lucrativas españolas. En cambio, en el modelo español hay un mayor peso de la filantropía privada. (Ruiz Olabuénaga, José Luis, 2001)



El estudio del Instituto de Ciencia Política de la Universidad Johns Hopkins, de Baltimore sobre el movimiento asociativo no lucrativo y no gubernamental comparó a 22 países. Como resumen del estudio, ofrecemos los siguientes resultados (Ruiz Olabuénaga, José Luis, 2001; Pérez Díaz, 2001):

Las organizaciones no lucrativas, aparte de tener una gran relevancia social y política, tienen una notable fuerza económica en la mayoría de las regiones mundiales, significando importantes porcentajes del empleo y de los gastos nacionales.

Existen grandes diferencias en el tamaño de éstos entre los países, siendo mayor en los países desarrollados (Norteamérica y Europa Occidental) y menor en el resto (Latinoamérica y Países del Este).

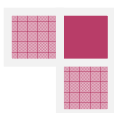
Por número de entidades, las más numerosas son las relacionadas con la sociedad del ocio; por número de empleos, las entidades relacionadas con los servicios sociales; y por el número de voluntarios, ambos en conjunto.

La mayoría de los rentas de las entidades no lucrativas proceden de las Administraciones Públicas y de los cobros por servicios, no de la filantropía.

Global Civil Societies (GCS) o International Non Governmental Organizations (INGO) son los dos términos con los que se conocen a organizaciones no lucrativas ni gubernamentales cuyo teatro de operaciones y cuyo compromiso de gestión están al margen del ámbito administrativo y político de las naciones-Estado y cuyos fines se basan en la convivencia y la interacción a escala mundial por encima de ellos, y, con frecuencia, al margen de su capacidad de vigilancia e influencia. Específicamente, INGOs como GreenPeace, Amnesty international, Human Rights Watch, Paz y Tercer Mundo, logran una reputación y ejercitan una influencia progresivamente mayor siguiendo un modelo de acción trasnacional. (Ruiz Olabuénaga, José Luis, 2001)

Igual de importante que su crecimiento numérico ha sido el proceso de interconexión que las une, a modo de red de influencia y de poder social conjuntado. Se incrementan exponencialmente el número de federaciones y confederaciones de éstas, lo mismo que el de congresos y cumbres corporativas. Asimismo, las organizaciones adquieren una dimensión global como Greenpeace o Amnistía Internacional. Y a los congresos internacionales (en el bienio 2000-2001 se celebraron 30 cumbres internacionales) asisten decenas de miles de representantes. (Ruiz Olabuénaga, José Luis, 2001)

El fruto corporativo de los medios globales de interconexión logra no solo facilitar la entrada de organizaciones gigantes, sino que ayuda a que las quejas o aspiraciones de las minorías locales puedan oírse globalmente y encontrar eco de apoyo global, sin la intervención o sustento de pertenencias étnicas, gubernamentales o empresariales.



España todavía tiene mucho que recorrer en este terreno ya que no aparece entre los países más destacados en cuanto a indicadores de número absoluto de sedes de INGOs o la densidad de las mismas. En este nuevo salto hacia adelante España no parece ocupar un puesto de liderazgo, al menos si éste se mide por indicadores como el número absoluto de sedes centrales de INGOs (sólo tiene 72 comparadas con las 1.203 de Bélgica) o la densidad de las mismas. (Ruiz Olabuénaga, 2001).

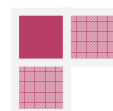
5.11.2. EL SUBSECTOR DE MERCADO A NIVEL INTERNACIONAL

Por su parte, José Luis Monzón aporta en este mismo anuario las cifras correspondientes a las entidades que conforman la Economía Social a nivel europeo destacando que *en la Unión Europea de los 27 desarrollan su actividad más de 250.000 cooperativas y empresas similares en todos los sectores económicos con 150 millones de socios y dando empleo directo a 5,5 millones de trabajadores. Las mutuas de salud y protección social ofrecen asistencia y cobertura a más de 120 millones de personas. Las entidades del llamado Tercer Sector de acción social (mayoritariamente Asociaciones y Fundaciones) han conocido un espectacular crecimiento. El conjunto de las Asociaciones y Fundaciones da empleo a 7 millones de trabajadores, agrupa al 50% de la ciudadanía y representa más del 4% del PIB. Con más de un millón de puestos de trabajo directos, sin contar a los pequeños empresarios individuales, y una contribución al PIB, que según las diferentes metodologías empleadas, se sitúa entre el 5% y el 10%, la Economía Social española constituye uno de los grandes sectores institucionales de nuestra economía.*

5.11.3. MODELOS QUE DEFINEN EL TERCER SECTOR A NIVEL INTERNACIONAL

Una clasificación del sector no lucrativo por modelos podría realizarse atendiendo a la estructura legal de los mismos (Rafael de Lorenzo) (Helmut Anheier, 1990):

- a. La primera estructura fundamental sería la constituida por los países organizados bajo el Derecho Civil o común, es decir, los de la Europa Occidental, Australia y América del Norte. Los países de la Europa Continental como Francia, Alemania, Italia y España, debido al arraigo de la Iglesia Católica, se caracterizan por tener un sistema más social dentro de sus Estados donde los instrumentos legales y administrativos se facilitan a entidades no lucrativas ya sea de forma directa o a través de organismos no gubernamentales fundados por el Estado. Las ONG gozan de independencia



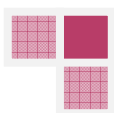
pero es poco concisa la distinción entre instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

- b. La segunda sería la de las organizaciones sin ánimo de lucro que encontramos en los antiguos países socialistas (Países del Este), en los que el Gobierno es oficialmente el único sector, y los grupos voluntarios, si es que existen, están totalmente controlados por aquél.
- c. La tercera estructura está compuesta por las variadas modalidades del sector no lucrativo en los países en vías de desarrollo. Aunque este campo es el menos investigado, ha existido un cierto crecimiento en la forma ciudadana como en las actividades de desarrollo. Las ONG indígenas son las que pueden presentar un mejor historial en la realización de servicios sociales, el desarrollo comunitario y la actuación en defensa de los pobres.
- d. Por último, el cuarto concepto de estructura del Tercer Sector, es el tipo de filantropía que se realiza en los países religiosos. El Islam exige la contribución del 2,5 % de los propios ingresos para ayudar a los pobres. Sin embargo, esta caridad se asienta mayoritariamente a escala individual ya que no existen organizaciones no lucrativas dedicadas a estas actividades. Asimismo, el Judaísmo también exige una aportación a la comunidad y a los demás como un acto de justicia social. Esta caridad se asienta no sólo a escala individual sino también a través de entidades no lucrativas que tienen un largo historial de dedicación a estas causas en el mundo judío.

Existen muchas dificultades en realizar comparativas debido a que no existe acuerdo sobre la definición de Tercer Sector a nivel internacional debido a diversas razones (Sáez y González Gómez, 2004). La primera de ellas es que en la mayor parte de las ocasiones no existe una postura unánime dentro de cada país, en lo que a las fronteras del Tercer Sector, se refiere. Además, a pesar de que se aprecie la relevancia que tanto desde una perspectiva económica como social tienen las entidades que integran la Economía Social, no se observa al Tercer Sector como un todo unitario sino que muchas veces se concede importancia a los diferentes tipos de entidades del Tercer Sector separadamente.

Por su parte, Sáez y González (2004) describen los siguientes modelos a nivel internacional

- a. Modelo germano, al que se circunscriben Alemania, Austria, Holanda y Suiza, y en el que cabe subrayar como rasgo fundamental la presencia de grandes entidades estrechamente ligadas al Estado que desarrollan funciones destacadas en la prestación de servicios propios del Estado de Bienestar.
- b. Modelo anglosajón, cuyas naciones más representativas son Estados Unidos y Reino Unido, en el que el sector se identifica solamente con instituciones no



lucrativas, entre las que ocupan una situación preponderante las que buscan el beneficio público.

- c. Modelo escandinavo, en el que incluyen Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia, y en el que tienen gran trascendencia los diferentes movimientos populares, y donde podemos apreciar una menor intervención de las organizaciones no lucrativas en la realización de servicios propios del Estado de Bienestar. Es importante agregar que en esta región tanto el sector cooperativo como las Fundaciones tienen una mayor presencia dentro del Tercer Sector.
- d. Modelo latino, que tendría como países más representativos a Bélgica, Francia, España, Italia y Portugal, en el que tanto las Cooperativas como las entidades mutualistas tienen una mayor presencia dentro del Tercer y donde existe una clara postura socio-política por las teorías que se inclinan por el concepto clásico de Economía Social.

A continuación siguiendo a Sáez y González Gómez (2004), haremos un breve recorrido por diferentes países de todo el mundo donde existe un claro desarrollo de lo que en esta investigación hemos definido como Tercer Sector o Economía Social:

5.11.3.1. BÉLGICA

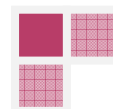
Al existir dos regiones con características políticas, históricas, sociológicas e incluso lingüísticas diferentes (la francófona y la flamenca), podemos decir que en este país existen distinciones territoriales importantes aunque se conciba el Tercer Sector bajo el nombre de Economía Social:

Desde un punto de vista jurídico, dentro de la Economía Social belga cabe distinguir entre sociedades comerciales (que se pueden subdividir a su vez entre sociedades comerciales clásicas, que son fundamentalmente Cooperativas, y las Sociedades con Finalidad Social (SFS), que intervienen en el mercado y generan un excedente) y Asociaciones sin Ánimo de Lucro (ASBL).

5.11.3.2. FRANCIA

El término Economía Social ha tenido siempre mayor arraigo en Francia, país cuyos representantes políticos se han convertido en adalides del término para conseguir el reconocimiento del mismo en todo el territorio euro comunitario.

Como a apuntábamos en capítulos anteriores, la Economía Social francesa comienza a desarrollarse en su estado actual con la creación del Comité de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas en los 70. Su objetivo era conseguir que lo identificaran como un sector separado del régimen económico. Con



la Carta de la Economía Social, las empresas pertenecientes a este sector son definidas como entidades que no pertenecen al sector público con funcionamiento y gestión democrática e igualdad de derechos y deberes para los socios, libertad de adhesión para los miembros y ausencia de fines lucrativos

Las reflexiones de Charles Gide han tenido una gran relevancia en la discusión referente en torno a los contenidos y márgenes del Tercer Sector. Su aportación se articula desde dos puntos de vista: el socioeconómico y el jurídico.

Desde este último punto de vista, se reconocen como pertenecientes a este sector las Cooperativas acogidas al Estatuto General de la Cooperación de 1947, las Mutuas de salud -reguladas por Ley 1985 del Código de la Seguridad Social-, las Sociedades de seguro mutuo -jurídicamente reconocidas por decreto de 1976-, y las organizaciones existentes en el marco de la Ley de 1901 del Código Civil, que siguen esta norma en la parte dedicada a las Asociaciones. Por tanto, se acepta implícitamente que el sector de la Economía Social francés está formado por Asociaciones, Cooperativas y Mutualidades. Todas ellas tienen una normativa específica, un sistema propio y un modelo de desarrollo, unidas todas ellas bajo el nexo de la solidaridad.

5.11.3.3. ITALIA

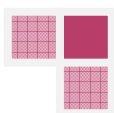
El término Tercer Sector es el que frecuentemente se utiliza en Italia para referirse a la totalidad de entidades que no pertenecen al sector público ni al sector privado con ánimo de lucro. Sin embargo, todavía no está solucionada la discusión referente a qué entidades pertenecen a este Tercer Sector ni decidido si aplicar este criterio de forma amplia o restrictiva.

Cabe destacar el gran tamaño que ha alcanzado el movimiento cooperativo italiano gracias a los beneficios fiscales que concede la legislación de este país a las Cooperativas. Según su Confederación, en 2001 existían 39.415 Cooperativas en Italia que daban empleo a más de 610.000 trabajadores.

5.11.3.4. ALEMANIA

No existe en este país un sector diferenciado con reconocimiento jurídico y social en el que pueda reconocerse el sector de la Economía Social. De hecho, no existe ni siquiera este término en Alemania ya que se entiende que las entidades que lo componen (Cooperativas, Asociaciones y Mutualidades) persiguen distintos objetivos y desempeñan funciones diferentes.

Por ejemplo, las Cooperativas son percibidas como empresas privadas que persiguen un beneficio y luchan con otras empresas por un beneficio, lo cual nada tiene que ver con el modo de funcionamiento y objetivos de las Asociaciones.



5.11.3.5. HOLANDA

El campo al que no está circunscrito en sentido estricto ni al dominio de lo público ni al sector privado capitalista coincide con las actuaciones realizadas por las organizaciones que no tienen ánimo de lucro, no siendo usados los términos *Tercer Sector* ni *Economía Social*.

Existen tres tipos de entidades no lucrativas holandesas: las Asociaciones y Fundaciones, reguladas por su Código Civil y las entidades religiosas que están sometidas a normativa específica.

Se trata de un modelo muy ligado al Estado de Bienestar por una parte y por otra emerge de la iniciativa libre de la sociedad civil para dar cobertura a determinadas necesidades sociales.

5.11.3.6. SUECIA

A finales de la década de los 90, Suecia admitió oficialmente el término “Economía Social” como forma de concebir el Tercer Sector, una vez finalizado el grupo de trabajo, compuesto por servidores públicos de cinco ministerios, que sentó las bases sobre las que se cimienta este modelo en este país.

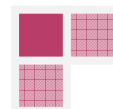
En informe final de dicho grupo viene a definir la Economía Social como el conglomerado de actividades, desarrolladas a través de Asociaciones, Fundaciones y Cooperativas y cuyo fin principal es el servicio a la comunidad sin ánimo de lucro, en base a principios democráticos y de forma independiente del gobierno

Según el modelo propuesto por Lorendahl, existen cuatro sectores sociales dentro de la organización económico-social en su país: los dos primeros están constituidos por el sector público y el sector empresarial capitalista. El cuarto estaría formado por grupos informales, como las Asociaciones de vecinos y, por último, el Tercer Sector estaría compuesto por Cooperativas, mutuas, Asociaciones y Fundaciones.

5.11.3.7. ESTADOS UNIDOS

En Estados Unidos, este sector, identificado con el mundo de las organizaciones no lucrativas, está muy reconocido dentro del terreno académico ya que ha sido amplio objeto de estudio tanto desde el punto de vista económico, como político y sociológico.

Una característica general de la Economía Social norteamericana es que las organizaciones que la componen no se crean con el fin de conseguir un beneficio que



revierta a los administradores y gestores de la sociedad. Por eso, se denominan *non profit organizations* o *non-for-profit organizations*. En este sentido, es mucho más lógico el segundo término ya que alude a que lo importante es que el beneficio se debe destinar a facilitar la consecución de los fines de la organización.

Otra acepción de uso común es el término *Independent Sector*, que subraya la función del sector como contrapunto de la actividad del Estado y como medio para que los ciudadanos se involucren de modo independiente en la vida política y social del país. Es independiente al ser considerado como una tercera fuerza económica y social que actúa al margen de los sectores privado lucrativo y público, y a la vez no es independiente, ya que en el ámbito financiero se nutre en gran medida de los ingresos procedentes de ambos sectores

Asimismo, la Economía Social también se asocia con organizaciones exentas de impuestos.

En este país, este sector se desarrolla a través de un gran número de ramas de actividad y nace como respuesta de la sociedad civil a las necesidades del momento.

La libertad de culto y la no intervención del Estado en la religión han posibilitado la creación de organizaciones ligadas a diferentes religiones en distintas áreas de atención social. La pluralidad asociativa se ha fundamentado en la propia estructura étnica de la nación.

5.11.3.8. REINO UNIDO

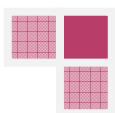
En el Reino Unido, la amalgama de organizaciones que no están incluidas ni dentro del sector público ni dentro del privado de orientación capitalista se agrupan históricamente bajo el vocablo *Voluntary Sector*, término más próximo a la idea de Sector No Lucrativo que a la de Economía Social.

El Tercer Sector en el Reino Unido se sitúa a medio recorrido entre los modelos norteamericano y germano, estando menos inclinado al mercado que en el primer caso y menos dependiente de la Administración que en el segundo.

Para encuadrar el sector, no existe una única visión generalmente aceptada así que obedeciendo al concepto, la definición y cuantificación será más o menos extensa.

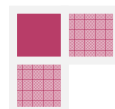
Un concepto amplio es el mantenido por los investigadores que, en el caso del Reino Unido, han aplicado los criterios de la Universidad Johns Hopkins o el de otros investigadores como Hatch, Brenton y Johnson.

Otro concepto sería una visión restrictiva del sector, que es la generalmente aceptada y que considera únicamente a las *charities* como pertenecientes a este sector.



En el Reino Unido no existe una normativa específica que permita crear las fronteras al conglomerado de organizaciones que componen este sector. Además, hay que considerar que en este país existen tres ordenamientos jurídicos diferentes: uno para Inglaterra y Gales, otro para Escocia y otro para Irlanda del Norte

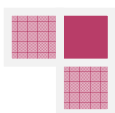
Las principales formas jurídicas para este tipo de organizaciones son el *trust* (fideicomiso), la *unincorporated association* (Asociaciones), y la *company limited by guarantee* (sociedades limitadas por garantía, sin capital dividido en acciones). Otras formas menos utilizadas son la *friendly society* y la *industrial and provident society*.



CAPÍTULO 6. LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

La comunicación forma parte de los procesos de gestión de cualquier organización. La gestión de comunicación por tanto está directamente imbricada en la estrategia de las organizaciones y es sin duda la mejor herramienta para conocer cómo es realmente una organización. No podríamos avanzar en el conocimiento del objeto de estudio, sin analizar, aunque sólo sea de manera somera, otras áreas de actividad distintas a la propia comunicación de las organizaciones del Tercer Sector.

En el siguiente capítulo analizaremos los procesos de gestión que ejecutan las organizaciones del Tercer Sector, con el fin de concretar en lo posible la forma de actuar de estas entidades en cuestiones tales como la planificación estratégica, las estructuras organizativas que utilizan, la implantación de las nuevas tecnologías, la gestión de su financiación y los elementos diferenciales más significativos de su capital humano. Finalizaremos el epígrafe con una aproximación de lo que pudiera considerarse un Análisis D.A.F.O. de la gestión de las organizaciones del Tercer Sector o Economía Social.



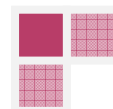
6.1. LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Para Mataix (2001) dirigir una ONG con estrategia “(...) exige conocer y saber aplicar adecuadamente determinadas técnicas; pero ante todo, requiere una disposición mental y una actitud adecuadas que deben ser compartidas por quienes las integran. Y añade que es la suma de dos procesos de aprendizaje: un proceso formal y deliberado de reflexión y análisis, mediante el que, utilizando determinadas técnicas, se buscan buenas ideas (estrategias) que contribuyan a avanzar en la consecución de los principales propósitos de la organización y, además, un proceso no formalizado, integrado de un modo natural e la cultura y en los sistemas vitales de la organización, que favorece la aparición y la incubación de nuevas ideas (estrategias) que, cuando toman forma, se vuelven prioritarias y desplazan a las anteriores” (Mataix, 2001).

Light (1998) aporta una visión más idealista de la planificación estratégica en este tipo de entidades pues considera que “(...) en organizaciones que luchan por cambiar el mundo, el pensamiento estratégico (con independencia de si lo llamamos planificación, gestión o dirección estratégica) debe hacer posible que utopía y acción se conjuguen, y que las metas de la organización se sitúen “un poco más allá de lo posible” (Light, 1998).

A la hora de poner en práctica estos procesos de planificación estratégica Mataix (2001) indica que en organizaciones como las ONG, en las que existe un importante componente de voluntariado, antes de entrar a aplicar técnicas y enfoques de dirección estratégica, resulta crucial que se alcance un amplio acuerdo a lo largo de la organización y una visión compartida de lo que se quiere hacer y de los resultados que se espera alcanzar, por ello es muy importante que todos sus integrantes (voluntarios, asalariados, socios...) compartan valores comunes acerca del propósito de la organización y de su estilo de trabajo. Todo ello alcanza especial trascendencia porque las ONG son organizaciones dirigidas por valores. De este modo resulta clave tener claros los aspectos diferenciales de una ONG respecto de otras organizaciones similares. Los dilemas estratégicos que con frecuencia suelen encontrarse este tipo de entidades, se describen a continuación.

- Decidir entre destinar sus escasos recursos a mejorar sustancialmente las condiciones de vida de un colectivo muy reducido o utilizarlos para ofrecer una pequeña ayuda a un grupo más reducido;



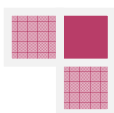
- Decidir entre aliviar los efectos o incidir en las causas; decidir entre especializarse en las necesidades específicas de sus beneficiarios o dar servicio a muchos destinatarios de sus ayudas;
- Decidir entre el blindaje de la pureza ideológica, de las grandes principios y valores fundamentales o flexibilizar estos y trabajar con entidades o financiadores.

Para resolver estos dilemas Mataix (2001) establece dos líneas principales de acción:

- a. Dedicar tiempo a que los defensores de las diferentes alternativas puedan reconocer y exponer cuáles son las razones o los principios en nombre de los que sostienen su posición.
- b. Pedir que un mediador independiente conduzca un proceso de evaluación de las consecuencias y de los efectos de poner en marcha cada alternativa.

Si nos centramos en la fijación de objetivos de las organizaciones del Tercer Sector hemos de diferenciar claramente entre Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas y Mutualidades, y así según Aragón Correa (2004) el fin principal de las Mutualidades es satisfacer los deseos y motivaciones de los miembros de la organización, aunque en este caso no se percibe en el seno de las mismas que el nivel de cumplimiento sea muy bueno. Al igual que en las Cooperativas y Sociedades laborales, prestar un servicio a la sociedad tiene el menor nivel de importancia para ellas. Por el contrario, el fin principal que persiguen las Asociaciones y Fundaciones es prestar un servicio a la sociedad y, por lo general, los gestores de las mismas perciben un alto grado de cumplimiento en la realización de ese objetivo. El menor nivel de importancia para estas entidades reside en la preocupación por sus resultados económicos (Aragón Correa *et al.*, 2004).

Sobre la gestión de las organizaciones del Tercer Sector Aragón Correa (2004) señala que las Asociaciones y las Fundaciones son las entidades que tienen unos modos más claramente proactivos, con una vocación más innovadora (sobre todo en el caso de las Asociaciones), dirigidos a la búsqueda y exploración de terrenos nuevos en los que emplear sus capacidades; las estructuras que adoptan para ello son menos formales y con sistemas y procedimientos más flexibles y abiertos al cambio. Mientras que las Cooperativas y las Mutualidades manifiestan unos comportamientos más defensivos o conservadores, privilegiando realizar operaciones en campos ya explorados, centrándose en la mejora de la eficiencia de sus actividades habituales y utilizando procedimientos más rigurosos, menos abiertos al cambio (las Cooperativas son las entidades menos innovadoras) y, en general, menos arriesgados; esta situación se agrava en el caso de las Mutualidades por la regulación legal que restringe los campos en las que las mismas pueden operar (Aragón Correa *et al.*, 2004).

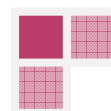


Por su parte, Montserrat Codorníu (1996) distingue dos tipos de actividades totalmente distintas en las organizaciones no lucrativas: una actividad inmaterial (comunicadora de valores, reivindicativa, defensora de derechos, etc.) y una actividad material (prestación de un servicio). Obedeciendo al ratio entre estos dos tipos de actividades, las entidades no lucrativas tendrán un tipo de gestión profesional diferente. Si se caracterizara por una actividad donde predomine la provisión de servicios, la gestión será de tipo empresarial pero si prevalece una gestión *no profesional* o *de compromiso*. Asimismo, dependiendo del tamaño, la gestión será de un tipo u otro. Una entidad mediana o grande, con fondos de más 1.000.000 euros, anualmente debe llevar una *gestión profesional* mientras que una entidad pequeña probablemente llevará una *gestión no profesional* (Montserrat Codorníu, 1996).

Para esta autora, el tipo de gestión que se realice conlleva una obtención de información diferente. Las que realicen una gestión profesional deberán llevar un control presupuestario, una contabilidad por partida doble, confeccionar cuentas anuales, hacer una memoria de actividades, una previsión de tesorería y utilizar otros instrumentos. En cambio, la gestión económica en las entidades de gestión *no profesional* se suele limitar al control de las cuentas bancarias pero sin necesidad de llevar una contabilidad con información sobre los gastos e ingreso y tampoco es frecuente la memoria de actividades.

En cuanto a su estructura organizativa, las Asociaciones disponen de las estructuras más flexibles ya que no hay preeminencia de las descripciones formales de los trabajos, ni están muy jerarquizadas, prefiriendo el uso de canales informales de comunicación. Por su parte, las Mutualidades son estructura más rígidas con descripciones más formales de los trabajos, aunque aún poco jerarquizadas, pero prefiriendo la utilización de canales formales de comunicación. El resto de las entidades del Tercer Sector se encuentran en situaciones intermedias con respecto a estos aspectos con las Fundaciones más cercanas a las Asociaciones y las Cooperativas más próximas a las Mutualidades.

El uso de medios informáticos entre las entidades del Tercer Sector es una realidad constatable. El número de PC activos por empleado/voluntario difiere notablemente de un tipo de entidad a otra: las Mutualidades, con 0,72 ordenadores por cada empleado, son las más informatizadas; las Fundaciones y Cooperativas estarían situadas en posiciones intermedias, con un ordenador por cada tres empleados y uno cada cinco, respectivamente; el uso más de PC operativos en relación a su plantilla se encuentran en las Asociaciones, con un ordenador por cada 25 miembros aproximadamente. En relación a esta última información, debemos considerar que habría una mejoría en la situación de las Asociaciones si sólo se considerase el personal retribuido (y no los voluntarios), en cuyo caso su índice está en unos niveles similares al de Fundaciones y Cooperativas (Aragón Correa *et al.*, 2004).



Únicamente entre las entidades Cooperativas, la disposición de página Web propia es minoritaria (31,2%); el resto de organizaciones en su mayoría sí dispone de sitio web. Sobresalen, en este sentido, las Fundaciones, en las que casi un 61% tienen esta herramienta de comunicación). Respecto al correo electrónico, la proporción de entidades que disponen del mismo es sustancialmente mayor que la disposición de páginas Web debido al menor coste del mismo. Destacan en este uso las Asociaciones, en las que casi un 91% tienen esta herramienta de comunicación. (Aragón Correa *et al.*, 2004)

Concluyendo, podemos observar que existe un importante nivel de implantación de las nuevas tecnologías entre las entidades no lucrativas respecto a la instalación de equipos informáticos y el uso de herramientas para el intercambio de información, aunque existen diferencias significativas entre las distintas entidades que lo integran: las Fundaciones y, especialmente las Asociaciones tienen una actitud más abierta respecto a la implantación de los avances tecnológicos en sus estructuras mientras que las Cooperativas y Mutualidades tienen una vocación más conservadora.

6.2. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN EL TERCER SECTOR RESPECTO AL SECTOR EMPRESARIAL

Para Vernis (2004), en el esquema de gestión de las organizaciones del Tercer Sector, la construcción de los valores organizativos y la misión de la entidad no lucrativa ocupan un espacio central y preliminar y, si bien hace años la buena gestión y las organizaciones no lucrativas eran cuestiones prácticamente incompatibles, en los últimos años la gestión en el Tercer Sector ha mejorado mucho. Estamos pues ante una segunda fase en la gestión de las entidades del Tercer Sector, que se podría llamar fase de la mejora de la eficacia y la eficiencia. No obstante, la huella dejada por las entidades no lucrativas en la calidad de vida de los más pobres, en la defensa del medio ambiente y en otras luchas sociales es más pequeña de lo que sería deseable, por ello, las organizaciones no gubernamentales pueden y deben aumentar su capacidad para mejorar sus frutos. Esta tercera etapa, que es posiblemente la más importante, está vinculada al fortalecimiento institucional (Alfred Vernis, 2004).

Para este mismo autor, cada organización del Tercer Sector tiene por delante el desafío de conocer en qué etapa se encuentra, ya que esto va a influir en su legitimación social. Una legitimación, como veremos más adelante, que no resulta nada fácil de conseguir ya que hay que superar los retos de la confianza y colaboración de la sociedad.



En esta misma línea argumental, García Delgado (2004) considera que la buena gestión en estas organizaciones se erige como la solución desde la perspectiva de la eficacia, de la estabilidad y de la legitimación social. Se trata de gestionar eficazmente, es decir, con responsabilidad compartida, y responsablemente eficaz, o sea, con eficacia comprobable y medible.

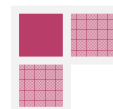
Vivimos en un tiempo en el que se ha otorgado tanta importancia al mercado, que la capacidad para hacer empresa, empresa con sensibilidad social es una exigencia ineludible que afortunadamente ya se está concretando en hechos. En España, se aprecia de forma clarividente la capacidad del Tercer Sector para hacer empresa con evidentes ejemplos en la ONCE y el Grupo Mondragón y otras organizaciones de diverso tipo que están alcanzando altas cuotas de rentabilidad.

García Delgado defiende además que el *vuelco empresarial* en el Tercer Sector ya está lanzado. Ahora se trata de ampliar su alcance y de completarlo, desde el convencimiento de que numerosas entidades no lucrativas están capacitadas, por sus rasgos flexibles, por su originalidad en la iniciativa social, por su entorno participativo y por el ejercicio de la corresponsabilidad que las identifica para realizar gestión empresarial. Y en esta esfera de la gestión es indudable que la Economía Social o Tercer Sector tiene mucho que aportar al actual debate sobre la Responsabilidad Social Corporativa, pero debe aspirar a poder hacerlo en términos estrictos de gestión. Será fundamental para ello que todas y cada una de las entidades no lucrativas, en definitiva, se propongan el objetivo de una gestión eficaz. También es evidente para García Delgado que existe un riesgo de mercantilización y desnaturalización, sin embargo hay que afrontarlo al ser un factor clave para la supervivencia de todo un vasto tejido productivo y su garantía reside en fomentar de la cultura del emprendimiento (García Delgado, 2004).

Herrera Gómez (1998) añade un elemento común denominador entre los investigadores del management y los directivos de este tipo de organizaciones, al definirlas como un tipo de entidades cuyo fin es diferente del de producir un beneficio para los propietarios: el fin último es elaborar servicios. Mientras que en las organizaciones lucrativas el objetivo de los directores es maximizar el beneficio, en las organizaciones del Tercer Sector las decisiones buscan asegurar el mejor servicio posible en función de los fondos de los que se disponen; así el éxito en las organizaciones del Tercer Sector viene dado en términos de *cuantos* servicios produce la organización y el *modo en que* estos servicios se realizan (Herrera Gómez, 1998).

Y de este modo, establece las cuestiones que miden el éxito de las organizaciones del Tercer Sector:

- a. Aptitud de innovación y experimentación.

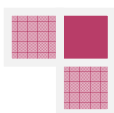


- b. Ser una herramienta para incrementar las oportunidades de elección de algunas capas de la población.
- c. Ser un medio para la intervención de los usuarios en la toma de decisiones y en el control sobre la cantidad y la calidad de los servicios.
- d. La ordenación de las fuentes de financiación.
- e. El ambiente organizativo interno y los modelos de gestión de los voluntarios y del personal dependiente.
- f. El ofrecimiento de formación cualificada.
- g. Las relaciones de redes con otras entidades no lucrativas y la capacidad de generar nuevos organismos.

Herrera Gómez (1998) y Anthony (1990) establecen las peculiaridades del universo organizativo del Tercer Sector:

- a. falta de una medida de beneficio;
- b. variado estatus legal y fiscal;
- c. tendencia a ser organizaciones que producen servicios;
- d. mayores restricciones en los objetivos y en las estrategias;
- e. mayor autonomía de la clientela para el apoyo financiero;
- f. dominio de profesionales (médicos, abogados, enfermeros, asistentes sociales);
- g. diferencias en el modo de gobierno;
- h. diferencias en el management;
- i. singular importancia de la influencia política;
- j. persistencia de un uso inadecuado de los sistemas de control de la gestión.

Anteriormente, se analizaba la gestión de las entidades no lucrativas en contraposición a las lucrativas, aduciendo a las diferencias insalvables en relación a los resultados económicos que existían entre ambos sectores. Sin embargo, estos rasgos diferentes de gestión se están empezando a homogeneizar debido al aumento de contratación de personal retribuido por numerosas entidades no lucrativas, por la ley española que faculta a éstas a ser propietarias de actividades empresariales, por el incremento de la competencia entre ellas, por la relevancia que le dan las organizaciones lucrativas a la realización de medidas socialmente responsables o a la

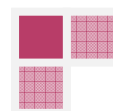


motivación de sus empleados en base a planteamientos no exclusivamente retributivos (Aragón Correa *et al.*, 2004).

Sin embargo, a pesar de que parece que existen caminos de aproximación entre ambos sectores, se sigue conservando una cierta especificidad del Tercer Sector debido a cuestiones tales como la limitación en la disposición de las ganancias generadas o el rasgo democrático de estas entidades. Aragón Correa (2004) apunta las siguientes como principales diferencias en el ámbito de gestión entre las entidades del Tercer Sector y las organizaciones lucrativas:

- a. En relación a la planificación y organización, lo más singular son los problemas que surgen a la hora de determinar los objetivos y medir el buen o mal funcionamiento de las entidades no lucrativas.
- b. Gobierno: el rol de los consejeros de las organizaciones lucrativas es distinto del de las no lucrativas. En las primeras, estos deben salvaguardar los intereses de los accionistas o propietarios de sus empresas mientras que en las últimas, los consejeros deben velar por el cumplimiento de la misión definida por los que promueven la entidad. Así, en las entidades no lucrativas deben de ser más celosos por mantener la razón de ser específica de la misma.
- c. Recursos humanos: en este campo, el asunto fundamental reside en la participación de voluntarios no remunerados como trabajadores de la organización que es una característica más frecuente entre ciertas entidades del Tercer Sector (sobre todo en Asociaciones). Asimismo, respecto a los trabajadores remunerados de las entidades no lucrativas, hay que subrayar el componente motivacional del mismo, lo cual va a repercutir en la implicación del trabajador.
- d. Finanzas: por las propias características de las organizaciones del Tercer Sector, existe cierta dificultad en capitalizar los recursos económicos, lo cual influye de que las contribuciones financieras que se realicen a las mismas sean de carácter finalista, es decir, que se espera que sirvan para la actividad concreta que fue la que motivó la contribución. Además, el posible *excedente financiero* que acumularán crea numerosos problemas vinculados con el escepticismo social y la rebeldía de sus miembros o asociados.
- e. Marketing: Como en el caso de las entidades del Tercer Sector el papel del beneficiario dista mucho del que juega el omnipotente cliente, que en este caso sí aporta fondos a la organización, la función de marketing está poco o casi nada extendida entre este tipo de organizaciones. La cuestión, desde la perspectiva marketiniana, es cómo concertar la satisfacción de quienes contribuyen con fondos a la organización y quienes reciben fondos de la misma.

Siendo relevantes todos estos aspectos, las dos cuestiones que diferencian la gestión de las organizaciones del Tercer Sector, respecto al sector de mercado, son las limitaciones en el reparto de los potenciales beneficios y la posible intervención



de personal voluntario no retribuido en las mismas. Sin embargo, para estos mismos autores, estas diferencias quedan limitadas por la convergencia que se produce entre ambos sectores en temas como la reputación organizacional, la exigencia de obtener recursos para invertir en sus respectivos proyectos, la vinculación con aspectos técnicos y profesionales de las actividades realizadas o en vigilancia social a los desarrollos realizados.

No obstante, a estos tres últimos aspectos dedicaremos sendos apartados a lo largo de este bloque de la tesis doctoral, por considerar que son facetas clave en la gestión de las organizaciones del Tercer Sector y, en concreto, para el objeto de la investigación.

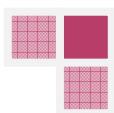
La principal conclusión que se puede obtener es que la falta de una singular, suficiente, y general medida de las prestaciones que se pueda comparar al criterio del beneficio de las empresas de mercado es un gran problema que dificulta el desarrollo de eficaces sistemas de control de la gestión en las entidades no lucrativas. Lo que diferencia a estas organizaciones de las empresas comerciales es que desarrollan algo sustancialmente diferente de lo hecho y realizado por éstas últimas. Su fruto es el cambio de una persona. Es por ello que, en su caso, necesitan todavía más de la adopción de técnicas de management al objeto de conseguir de la mejor forma posible su misión. (Herrera Gómez, 1998 y Anthony, 1990).

6.3. RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

A continuación, se describen las recomendaciones que el profesor Aragón Correa propone, fruto de la investigación realizada en el marco del proyecto de investigación *Las Cuentas de la Economía Social, el Tercer Sector en España* (García Delgado *et al.*, 2004):

6.3.1. PROPUESTAS DE MEJORA RESPECTO AL NÚCLEO DE LA ORGANIZACIÓN

Las investigaciones realizadas muestran cierta inconcreción en algunas entidades no lucrativas para concentrarse con nitidez en unos objetivos concretos. Los responsables de las administraciones públicas que se relacionan con ellas opinan que en sus estrategias influyen más las posibilidades de conseguir fondos para seguir existiendo que por el interés de sus miembros en las actividades a realizar. En otras circunstancias, la dificultad se presenta porque el núcleo de intereses es distinto

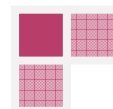


para los diferentes promotores de la entidad, debido quizás a intereses profesionales o sociales diferentes y a una escasa comunicación entre ellos o intereses económicos diversos. Finalmente, se destaca, por lo general, el carácter *excesivamente simbólico* de algunos Consejos de las entidades no lucrativas, especialmente de las de mayor tamaño y, en general, la inexistencia de razonamientos sistemáticos para valorar el desenvolvimiento de la organización con respecto a su misión última o, en su caso, para reflexionar acerca de la necesidad de cambios en las mismas. (Aragón Correa *et al.*, 2004)

Teniendo en cuenta estos datos, las propuestas de mejora esenciales para las entidades españolas del Tercer Sector serían las siguientes:

- a. Los promotores de éstas deben dedicar largo tiempo a reflexionar y fijar cuál es la máxima ambición de la organización que crean o en la que participan.
- b. Es importante que los promotores de las entidades del Tercer Sector definan con plena libertad el objetivo último de la organización. Los gestores de las entidades de un cierto tamaño se muestran frecuentemente preocupados por incrementar la notoriedad o afianzar la supervivencia financiera de la organización, pudiendo llegar incluso a modificar la misión original de la organización.
- c. Se deben fortalecer los procesos de comunicación interna para que el objetivo de la organización sea siempre apreciado con nitidez por los miembros de la misma. En las entidades no lucrativas españolas, es mayoritaria la falta de programas sistemáticos que contribuyan a estos procesos de comunicación que, con frecuencia, parecen encomendados a una evolución natural e informal entre los miembros. Todo ello, a pesar de que la organización haya incorporado un número relativamente elevado de miembros o de que haya ido pasando el tiempo desde el momento de su creación o hayan sucedido eventos extraordinarios en su realidad.
- d. Los Consejos o Comités no ejecutivos de las entidades del Tercer Sector deben velar por que la organización preste siempre una importancia máxima a su objetivo último, formulando sistemas destinados a tal fin y, en su caso, a evaluar el interés de un posible cambio en las mismas.
- e. Las dos últimas sugerencias son las que exigen más atención por parte de las entidades españolas del Tercer Sector (Aragón Correa *et al.*, 2004).

6.3.2. PROPUESTAS DE MEJORA RESPECTO AL ESTABLECIMIENTO DE UNA JERARQUÍA DE OBJETIVOS.



Las entidades no lucrativas españolas carecen en su mayoría de un programa de objetivos delimitados con claridad y de manera expresa.

Únicamente aquellas de mayor tamaño y/o en su caso más vinculadas a las organizaciones lucrativas o a las actividades lucrativas han fijado este programa. Es además frecuente que incluso en las que lo tienen, los objetivos no sean realmente operativos y sólo sirvan para dar respuesta más a cuestiones de imagen o a la necesidad de su formulación para poder acceder a algún programa de financiación pública.

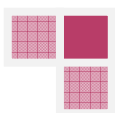
El análisis realizado no aporta ninguna evidencia que permita entender como razonable el punto de vista de algunos gestores o promotores aconsejando que la no definición de objetivos pueda conllevar en un carácter más auténtico o participativo de las entidades del Tercer Sector. El establecimiento de unos objetivos específicos ayuda necesariamente a la consecución de la misión de cada organización y no debe suponer ningún obstáculo al logro de su misión última o del carácter participativo de los mismos.

Esta falta de programa de objetivos es uno de los factores que más contribuye a que persistan disfunciones entre las entidades del Tercer Sector tales como:

- a. el alargamiento extremo de los debates con respecto a aspectos mínimos de gestión,
- b. las disputas relacionadas con el buen fin dado a los recursos financieros disponibles, o
- c. la desconfianza de los gestores con respecto a la realización de programas que impliquen cambios de una cierta extensión con respecto a las actividades tradicionales.

Estas disfunciones suelen contribuir a la obstaculización del cumplimiento de la misión de la organización, la insatisfacción de sus partícipes, la pasividad de sus gestores o incluso la propia disolución de la organización

Otro asunto preocupante es que muchas de estas entidades segregan los objetivos que se formulan del informe de presentación de logros. Los objetivos son frecuentemente muy poco realistas y no consideran el elemento financiero que su realización puede exigir. Por otra parte, los informes de presentación de logros insisten en muchos casos más en los esfuerzos realizados que en los objetivos finalmente logrados, sin que se pueda percibir si efectivamente los primeros han sido fructíferos. Asimismo, los *Códigos de Buena Conducta*, muy frecuente en los países occidentales, son prácticamente desconocidos entre los gestores españoles y muy escasamente considerados.



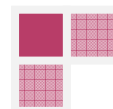
Todos estos datos hacen reflexionar sobre la necesidad de seguir con la profesionalización de la tarea de gestión en las entidades españolas del Tercer Sector, entendida ésta como una mayor preocupación por los temas relacionados con la planificación y el control de las tareas realizadas.

Se debe considerar muy especialmente la opinión de los *stakeholders* de una organización. Los estudios muestran una elevada homogeneidad en las entidades españolas en considerar a los usuarios, clientes/beneficiarios y socios de las mismas. Sin embargo, el resto de los *stakeholders* apenas recibían atención por la mayoría de las entidades analizadas, que es algo que también sucede en entidades lucrativas, pero es más preocupante en las no lucrativas por la importancia que muchos de estos *stakeholders* pueden tener. Resulta muy curioso observar la escasa importancia concedida a las Administraciones Públicas por algunas entidades que sobreviven gracias a subvenciones.

La ley reguladora del derecho de asociación posibilita que las Asociaciones españolas posean empresas lucrativas para favorecer el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, la última reforma de la Ley de Fundaciones autoriza a éstas a poseer el 100% del capital de empresas lucrativas, posibilidad anteriormente limitada. Los estudios efectuados no han apreciado en los gestores un especial interés en beneficiarse de estas nuevas posibilidades legales, pero su futuro desarrollo puede modificar por completo la gestión tradicional de muchas entidades del Tercer Sector.

A la vista del trabajo realizado por Aragón Correa (2004), las propuestas de mejora fundamentales para las entidades no lucrativas españolas en relación a la fijación de objetivos serían las siguientes:

- a. Sus gestores deben habituarse al establecimiento de un programa periódico de objetivos y al análisis y presentación pública de los objetivos logrados en el periodo anterior.
- b. Los objetivos presentados deben estar vinculados en mayor medida con la contribución al logro de la misión última de la organización, considerando el elemento económico-financiero para ello.
- c. Sus Consejos o Comités no ejecutivos deben implicarse en mayor medida en la supervisión de la gestión.
- d. Debe considerarse a todos los *stakeholders* y no sólo a algunos.
- e. Es necesario poner en marcha programas de comunicación interna de los objetivos de la organización (especialmente en aquellas de mayor tamaño).



- f. Sus promotores y gestores debieran de considerar la conveniencia de desarrollar programas voluntarios de auditorías externas en relación al cumplimiento de sus objetivos.
- g. Las autoridades públicas españolas debieran plantearse la posibilidad de exigir una auditoría independiente de cumplimiento de objetivos a aquellas entidades no lucrativas que estén recibiendo unos niveles de ayuda que superen un determinado límite.

6.3.3. PROPUESTAS DE MEJORA RESPECTO A LOS PROGRAMAS Y PLANES DE ACTUACIÓN.

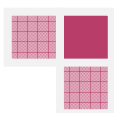
Para Aragón Correa (2004) es palpable la inexistencia de una rigurosa planificación de actividades y de programas detallados de actuación entre las entidades no lucrativas españolas.

El problema no reside en la posible inactividad de estas entidades sino en la falta de planificación de las mismas, guiando su actividad a través de inercias tradicionales sin considerar si lo que se está haciendo se hace de la forma más apropiada. Incluso las propias Fundaciones, que normalmente desarrollan una gestión más profesional y rigurosa, muestran frecuentemente altos niveles de improvisación.

Los programas de formación podrían ser una valiosa herramienta para coordinar y orientar los esfuerzos de los miembros de la organización. Pero es relevante el escaso número de horas de formación que, por ejemplo, desarrolla las Cooperativas.

Las propuestas de mejora fundamentales para las entidades españolas del Tercer Sector con (Aragón Correa *et al.*, 2004):

- a. Los gestores deben habituarse a la formulación de un programa detallado de planes de actuación que contemplen medios, plazos y acciones específicas a desarrollar.
- b. Los gestores deberán valorar la aportación potencial y efectiva de esos planes en relación al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- c. La apropiada consideración de tecnologías informáticas y planes de formación deben ayudar más en la posibilidad de mejorar el perfil de las tareas realizadas en la organización.



- d. Debe fomentarse más la participación de sus miembros en la definición y en la evaluación y rediseño de los programas, restringiendo sin embargo en mayor medida la subjetividad en la ejecución de los mismos.
- e. Las entidades del Tercer Sector debieran incrementar el carácter riguroso y sistemático de sus informes contables. Las autoridades públicas debieran fomentar la existencia de modelos de informes contables más extendidos para poder hacer llegar a los ciudadanos los planteamientos de la organización y el uso de la financiación recibida (Aragón Correa *et al.*, 2004).

Por su parte Mataix (2001) considera que las organizaciones del sector *non profit* (ONG) deben contar con un Plan Estratégico que les permita:

Contar con una herramienta muy útil para la dirección y la gestión de la organización, puesto que a partir de él, cada departamento puede establecer sus propios objetivos, sus planes para un periodo determinado, sus necesidades de recursos, lo que en suma se denomina Plan Operativo.

Tener un plan claro, estratégico, consensuado y ratificado por la asamblea, que les va a dotar de transparencia, les ayudará a centrarse en los objetivos y esclarecerlas prioridades que pueden comunicarse y difundirse por toda la organización.

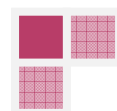
Tener un documento que resultará muy útil cuando se vaya a colaborar con otras organizaciones.

Adquirir un autoconocimiento derivado de los procesos de reflexión estratégicos internos que se hayan producido para elaborar el propio plan, que les puede garantizar crear una identidad común y consensuada dentro de la organización (Mataix, 2001).

6.4. LA FINANCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

6.4.1. ESTRUCTURA ECONÓMICO-FINANCIERA DEL TERCER SECTOR

Según Montserrat Codorníu (1996) más de un 70% de las organizaciones del Tercer Sector tiene presupuestos inferiores a 300 mil euros (menos de cincuenta millones de euros; más de un 25% tiene presupuestos entre 300 mil euros y 3 millones de euros y menos de un 5%, tiene presupuestos superiores a 3 millones de



euros. Asimismo, las entidades de menos de 300 mil euros, más del 40%, tiene presupuestos inferiores a 100 mil euros anuales.

6.4.1.1. FINANCIACIÓN DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES

Las Asociaciones se nutren fundamentalmente de los recursos procedentes del Sector público, las Fundaciones, por su parte lo hacen con fuentes de carácter privado (García Delgado, 2009)

Las donaciones y subvenciones públicas son la fuente de financiación fundamental de las Asociaciones (casi el 30%), le sigue el ingreso por cuotas de los socios (20%). En el caso de las Fundaciones, la dependencia se origina del altruismo de las entidades privadas. La cifra de estas donaciones para las Fundaciones supera el 37% del total de los ingresos de éstas. También reciben fondos derivados de las ventas de mercado al sector privado.

Como analizaremos más adelante, el sector asociativo español tiene una especial dependencia de las subvenciones públicas son más del 50% del total de su financiación. La capacidad de generación de ingresos de las Asociaciones es mínima, dejando fuera las cuotas pagadas por los socios. Esto, lógicamente, les condiciona su autonomía al estar supeditada a los organismos públicos y con el tiempo puede debilitar la confianza que depositen en ellas sus socios, si esta dependencia significa un cambio respecto a su misión original.

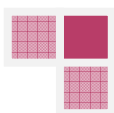
Por lo que respecta a las Fundaciones, cabe destacar la dependencia tan fuerte que tienen de los fondos privados y de las aportaciones de los patronos que realizaron la dotación inicial. Las cuotas, donaciones y subvenciones son la partida más importante con más del 55% del total de ingresos, le siguen los conciertos y convenios (23%) y los ingresos de mercado y rentas patrimoniales (20%).

6.4.1.2. FINANCIACIÓN DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

El Tercer Sector de Acción Social es el conglomerado de entidades que se desenvuelven en torno a la prestación de servicios sociales. Las entidades del Tercer Sector de Acción Social reciben más ingresos que los del conjunto de organizaciones no lucrativas (García Delgado, 2004).

Según Codorniú (1996), las Administraciones Públicas invierten aproximadamente 2.000 millones de euros en acción social, lo cual suma el 0,33 % del PIB y significa que la Administración requiere de las organizaciones no lucrativas para proveer servicios públicos y éstas necesitan fondos públicos para gestionar dichos servicios. (Codorniú, 1996)

La fuente principal de los ingresos del sector es pública, vía subvenciones, convenios y contratación pública de servicios, así lo manifiestan la Plataforma de



ONG de acción social (2004), Pérez Díaz y López Novo (2003) y Salamon, et ál. (2001).

Las Asociaciones, a diferencia de las Fundaciones, dependen de subvenciones ya que tienen escasa capacidad para obtener donaciones y para generar ingresos propios con sus servicios. Además, se aprecia curiosamente una proporción sustancial de entidades que carecen de financiación pública (Plataforma de ONG de acción social, 2004; Pérez Díaz y López Novo, 2003; Salamon, et ál., 2001; Codorníu, Montserrat, 1996)

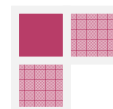
Dicho exceso de fondos públicos nutre en las entidades de acción social una costumbre de dependencia que no fomenta la elaboración de estrategias en la captación de recursos privados y, además, favorece a las entidades que se conocen el sistema de captación de subvenciones. Esta situación es dañina para el Tercer Sector y al menos, se debería rectificar el mayor peso de las subvenciones dentro de la financiación pública a través del estímulo de la contratación pública de servicios.

Parece evidente que se debiera estimular a las entidades de acción social a que sean más activas en la captación de fondos privados, fomentando los programas orientados a la cofinanciación pública y privada (Plataforma de ONG de acción social, 2004).

La Plataforma de ongs de acción social considera que aún logrando subvenciones para la ejecución de proyectos, programas y estrategias, las responsabilidades en el desarrollo de la acción social no están compartidas en muchos casos. Por lo tanto esta plataforma entiende que sería necesario:

- a. una mayor transparencia y objetividad en la distribución de subvenciones;
- b. realizar valoraciones sobre las diferentes herramientas de financiación para evaluar si responden al momento y a los fines;
- c. que la financiación pública sea un medio de participación social;
- d. hacer más eficaz el sistema público actual y diversificar recursos por parte de las entidades así como perfeccionar la autorregulación, la evaluación de los proyectos, la eficacia y la transparencia;
- e. que las entidades pequeñas consideren, mayoritariamente que los derechos sociales deberían ser cubiertos por el Estado (Plataforma de ONG de acción social, 2006).

A medida que el Tercer Sector en general y el Tercer Sector de Acción Social se han ido abriendo a la sociedad para obtener más apoyo, en el seno de estas organizaciones se ha abierto el debate en torno a la conveniencia de recibir fondos procedentes del sector privado y en concreto están pendientes algunas cuestiones por resolver, al no haber consenso entre las distintas organizaciones sobre si la



comercialización de sus servicios como fuente de financiación atenta contra la solidaridad; sobre si es aceptable el tratamiento financiero de fondos públicos para buscar el máximo rendimiento; y sobre si es admisible la utilización de técnicas publicitarias para obtener fondos (Plataforma de ONG, 2006).

Respecto al reparto de las fuentes de financiación de entidades del Tercer Sector de Acción Social, la principal partida de ingresos del conjunto de ellas es la de conciertos, contratos de colaboración y convenios con el sector público -más de un tercio del total-, tras la cual se ubican los ingresos por prestación de servicios al sector privado y las subvenciones públicas, sumando entre las tres casi las tres cuartas partes de las fuentes financieras del Tercer Sector de Acción Social.

Los ingresos varían por tipos de entidades del Tercer Sector de Acción Social. Así, sobresale la financiación de origen público en las Asociaciones de Acción Social, alcanzando el 64 % del total. Además, los mayores ingresos tanto de las Asociaciones de Utilidad Pública como las Fundaciones de Acción Social proceden de los convenios con el sector público.

Si desglosamos los recursos financieros de las de Acción Social atendiendo a la exigencia de contrapartida, no sujeto a contraprestación o bien *de mercado*, tenemos tres grupos de ingresos de proporciones casi idénticas: un tercio son cuotas, donaciones y subvenciones; otro tercio procede de conciertos y convenios con los sectores público y privado; y la tercera parte restante, son ingresos derivados de la actividad mercantil de estas entidades.

Se puede apreciar cómo la principal fuente de ingresos de las entidades más pequeñas del Tercer Sector de Acción Social son las cuotas de sus socios, como sucede con el conjunto de entidades no lucrativas. (García Delgado, 2004)

Numerosos autores consultados en relación a las fuentes de financiación del Tercer Sector (García Delgado, 2004) (Plataforma de ONG de acción social, 2005) (Codorniú, 1996) consideran que éste no puede ser rehén de una financiación de fondos que se vehicule por la senda del privilegio y por tanto de la discrecionalidad de las Administraciones Públicas. Es por ello que el fortalecimiento de las fuentes de financiación es un requisito indispensable para la expansión y viabilidad futura del sector, así como condición esencial para su autonomía. En opinión de estos autores, las fuentes deberían residir más en los ingresos propios derivados de sus actividades que en las subvenciones públicas.

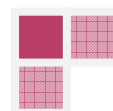
Como alternativa a esta situación se apunta que en los lugares donde la acción social es más intensa y los efectos externos positivos más perceptibles, se debería ligar fondos públicos y privados a la observancia de ciertas obligaciones o a la obtención de un cierto nivel de cofinanciación. Además, es fundamental el impulso a las redes de apoyo financiero colectivo y mutuo. Y en la misma línea de posibilidades, se subraya la vía de invertir en *fondos sociales* para aquellos que estuvieran



dispuestos a recibir menos por hacer más por el interés social, siguiendo el ejemplo de aquellos que invierten en *fondos de inversión verdes*, a pesar de conseguir menores remuneraciones. Y añade que un sector que moviliza millones de ciudadanos para trabajar forma voluntaria debería ser capaz de movilizar recursos de factor capital en sus diversas formas (García Delgado, 2004).

En línea con lo anterior, son relevantes las conclusiones del 1º Estudio Expaceexchange sobre una muestra de 201 organizaciones del subsector *non profit* acerca de la estrategia de captación de recursos en el sector no lucrativo español (2007):

1. A diferencia de las empresas, que han experimentado un proceso de concentración y de internacionalización, las ONG se han fragmentado y localizado. El sector, que en su mayoría se encuentra en crecimiento y expansión, por lo general no está aprovechando las sinergias existentes del trabajo en red a nivel internacional tanto para captar nuevos recursos como para reducir gastos.
2. Las ONG son plenamente conscientes de los retos financieros que afrontan y están intentando diversificar sus fuentes de ingresos. Sin embargo, el reto de mejorar en eficiencia no parecen tenerlo tan asumido.
3. El estudio revela que un 30% de las ONG apenas cuenta con recursos para asegurar su sostenibilidad y que las Fundaciones tienen en promedio ¡ mayores presupuestos que las Asociaciones, y que dentro de éstas las cívico-sociales y las empresariales andarían a la par. Además, las ONG experimentaron un incremento medio en sus presupuestos de 15,1% entre los años 2005-2006, lo que es muy positivo y alentador para el sector. Las Fundaciones crecen casi cinco puntos más que las Asociaciones y dentro de las Asociaciones, las empresariales son las que menos crecen con un 11%.
4. Los voluntarios representan más de la mitad del equipo humano y constituyen uno de los activos más importantes de las ONG y el principal motor de su desarrollo. En este sentido, destacan las Asociaciones cívico-sociales que cuentan con la mayor fuerza de voluntariado.
5. Casi el 50% de las ONG contaría con menos de cuatro empleados siendo de los principales retos del sector la incorporación de profesionales competitivamente remunerados, tarea a primera vista imposible por los escasos recursos financieros con que cuentan las ONG.
6. Los gastos fijos, en personal y generales, representan un 70% del total de las ONG, lo cual indica la necesidad de tener fuentes de ingresos independientes y recurrentes.
7. La estructura de ingresos varía mucho dependiendo del tipo de ONG. Las subvenciones son la primera fuente de ingresos en las Asociaciones cívico-sociales y en las Fundaciones, mientras que las cuotas de los socios representan el 59% de los



ingresos en las Asociaciones empresariales. Los ingresos por patrocinio y esponsorización suponen una muy escasa proporción de los ingresos. Por último, las rentas patrimoniales de las ONG se encuentran actualmente a niveles mínimos.

8. Se observa que la mayoría de las ONG ha aumentado el número de financiadores privados, siendo las Fundaciones las que mejor tendencia presentan. Cabría destacar la situación de las Asociaciones empresariales en las que un 24,5% está perdiendo socios, lo que indica una mayor concentración dentro de este ámbito de actuación, tendencia contraria al resto del sector no lucrativo, así como la necesidad imperiosa de redefinir el papel de la asociación empresarial.

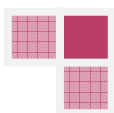
9. Contemplamos con reserva el hecho que el 73% de ONG comenta que tienen un plan a largo plazo puesto que un 30% de las organizaciones tienen menos de cuatro empleados y éstos se encuentran habitualmente muy involucrados en la gestión del día a día.

10. Actualmente hay poca implicación en el diseño y ejecución de la estrategia de captación de recursos por parte de los órganos de gobierno. De hecho, el papel de juntas/patronatos se circunscribe a aprobar y supervisar el plan de actividades, lo que indica una comprensión acomodada de sus responsabilidades dentro de la ONG.

11. Pese a que casi un 40% de ONG declara que su entidad ha sido auditada, nos encontramos con una gran reticencia por parte de muchas ONG para comunicar sus cifras económicas. En general, existe poca cultura de transparencia dentro del sector. El sector muestra unos escasos niveles de colaboración interna entre las distintas ONG lo cual es necesario para crear un clima de confianza y cooperación para afrontar los grandes retos a los que actualmente se enfrenta. Asimismo, son pocas las entidades que desarrollan proyectos conjuntamente con entidades del sector público o del empresarial.

6.4.1.3. FINANCIACIÓN DE COOPERATIVAS Y SOCIEDADES LABORALES

Diferenciadamente de las entidades no lucrativas, las Cooperativas no reciben ingresos sin contraprestación en proporción sustancial, y logran sus recursos fundamentalmente del fruto de su actividad mercantil. Esto no impide que tengan, a veces, dificultades financieras a la hora de conseguir los fondos que necesitan para realizar esa actividad. En efecto, las Cooperativas, que disponen de un mejor acceso a las fuentes externas de financiación que las entidades no lucrativas arriba examinadas, tienen una clara desventaja respecto de las empresas mercantiles convencionales en relación a la financiación propia, lo cual reduce la competitividad de las primeras (García Delgado, 2004).



Además, las organizaciones del subsector de mercado suelen tener una menor dotación de recursos propios, lo cual implica una dependencia de la financiación ajena, sobre todo en el corto plazo, lo que las hace estar al albur de los movimientos del mercado. La consecuencia más a largo plazo de esta circunstancia es que se podría estar minando su potencial de expansión. Para García Delgado (2009), sería necesario profundizar en este análisis para conocer con precisión cuál es el problema, con el fin de diseñar políticas de apoyo eficaces (García Delgado, 2009).

Resumiendo, se aprecia una debilidad esencial en los recursos financieros del Tercer Sector, limitado en muchos casos por la escasez de fondos propios y por la dependencia de una financiación externa que se transfiere en buena parte discrecionalmente por las Administraciones Públicas. Todo esto, unido a la pequeña escala de sus operaciones en contraste con su mayor riesgo, incrementan la debilidad financiera del Tercer Sector y obstaculizan el acceso a los canales de financiación bancarios y no bancarios, disminuyendo y encareciendo los fondos disponibles (García Delgado, 2004)

Es llamativa la vinculación directa y muy estrecha, que se puede apreciar entre la dimensión de las diferentes entidades no lucrativas del Tercer Sector y el ratio que suponen los gastos de personal, dentro de sus gastos totales. Cuánto más pequeñas son, más dependen del trabajo voluntario para su funcionamiento. (García Delgado, 2004)

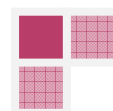
6.5.- LOS RECURSOS HUMANOS EN EL TERCER SECTOR

6.5.1. DISTRIBUCIÓN POR SEXOS

Con el fin de entender con más precisión el complejo entramado que constituye el Tercer Sector y que se ha venido describiendo en esta fase de la investigación, no podemos obviar el principal componente y, por qué no decirlo la piedra angular de todo el Tercer Sector: su capital humano.

Según García Delgado (2009) y como ya avanzábamos en el epígrafe dedicado al perímetro cuantitativo, el Tercer Sector abarca a más de un millón de asalariados y a algo más de cuatro millones de voluntarios, en conjunto, el 8,5% del empleo equivalente en España. Adentrémonos, de la mano de esta misma investigación, en el desglose del tipo de empleo que se halla en el contexto de las organizaciones del Tercer Sector.

Una de las cuestiones que más destaca dentro del segmento del trabajo asalariado del Tercer Sector, sobre todo en comparación con los datos del empleo ordinario, es que este sector favorece al trabajo femenino, puesto que un 52% de ese empleo lo ocupan las mujeres. Por el contrario, el empleo femenino dentro de



las Cooperativas ni siquiera alcanza un promedio del 35%, mientras que la media nacional es del 42%, según la Encuesta de Población Activa en 2005.

En el subsector *non profit* del Tercer Sector, la superioridad del empleo femenino remunerado es muy notable: el 76% del total, siendo especialmente apreciable en el segmento de las Asociaciones de Utilidad Pública.

6.5.2. FORMACIÓN

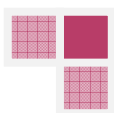
En relación a los niveles de estudios del capital humano remunerado del Tercer Sector, cabe destacar que existe un 40% de titulados superiores en las plantillas de estas organizaciones, rasgo que es especialmente destacado en el subsector *non profit*, donde todos los tipos de entidades sobrepasan el 50% de titulados superiores. En cambio en el subsector de mercado (Cooperativas y Sociedades laborales) los porcentajes de empleo con estudios superiores se ubican muy por debajo de la media nacional.

Aragón Correa (2004) considera que las Mutualidades son las que invierten mayor número de horas en formación por empleado (70 horas anuales de formación por empleado, aproximadamente), seguidas a bastante distancia de las Fundaciones (31,4 horas) y a todavía más distancia por las Cooperativas (13,7 horas) y las Asociaciones (5,3 horas). Puede apreciarse como el número medio de horas en las asociación aumenta a medida que es mayor su tamaño. Sin embargo, para el resto de entidades dicha vinculación no es estadísticamente importante. La inversión formativa que realizan las entidades no lucrativas es distinta según la clase de personal de que se trate, centrándose éste prácticamente en el personal retribuido. Es un rasgo que no se altera ni siquiera en las Asociaciones, donde la participación del personal voluntario es abrumadoramente mayoritaria.

En lo que respecta a la preparación, para este mismo autor, la prevalencia de la educación universitaria es mayoritaria en los directivos de todos los tipos de entidades, salvo en las Cooperativas. En las Fundaciones, los cuadros directivos tienen en un 89,5% nivel universitario, secundadas por las Mutualidades, con un 80,3%; en el caso de las Asociaciones, los directivos universitarios son el 51,7%; en las Cooperativas este porcentaje es de sólo el 44,8%. Es de destacar que los niveles educativos más bajos se aprecian, con porcentajes significativos, en las Cooperativas y Asociaciones (Aragón Correa *et al.*, 2004).

6.5.3. RELACIÓN CONTRACTUAL

En cuanto al tipo de relación contractual que se da con las entidades del Tercer Sector, cabe indicar que predomina en un 69% la contratación fija, equiparable por tanto, al empleo nacional, aunque es importante resaltar que el



empleo a tiempo parcial, ya sea fijo o eventual, es mucho mayor (26%) que en el conjunto del mercado de trabajo español.

Por tipos de entidades, cabe subrayar que las Fundaciones tienen un alto empleo fijo a tiempo completo (64%). En las Asociaciones voluntarias, el empleo fijo a tiempo completo está en torno al 42%. En el sector cooperativo, por su parte el trabajo es predominantemente eventual, sobre todo en las Sociedades laborales.

La mayoría de los directivos del Tercer Sector han desarrollado en el pasado funciones similares a las que realizan actualmente en sus respectivas organizaciones en otras del sector privado: el mayor porcentaje se da en las Asociaciones, en las que más del 70% de sus directivos tienen esa experiencia; seguidas por las Fundaciones y Mutualidades en las que el porcentaje es del 60%, aproximadamente; por último, en el sector de Cooperativas es del 50%. Esto demostraría, de forma sustancial, la existencia de amplios espacios comunes entre las entidades no lucrativas y lucrativas en el uso de criterios de gestión y la relativa aptitud de reciclaje de los directivos de un grupo al otro. Respecto a la relación laboral del directivo, tanto en lo que respecta al tipo de lazo con la organización, como en lo que concierne al sistema de remuneración empleado, en las Asociaciones hay una mayor flexibilidad y menor formalización, ya que en más del 70% de las ocasiones no existe ningún tipo de contrato que formalice la relación. Sin embargo, en el resto de entidades sí es mayoritaria la fórmula contractual y además mediante la dedicación a tiempo completa de carácter fijo. Esta pauta se establece en un 87% de los casos en las Cooperativas, en un 73% en las Mutualidades y en un 60% en las Fundaciones (Aragón Correa *et al.*, 2004).

En todas las entidades se puede observar que existe una pauta en la que la vinculación del directivo a éstas mediante contrato fijo a tiempo completo es mayor cuanto más grande es la organización. (Aragón Correa, Juan Alberto *et al.*, 2004)

La mayor distancia entre los niveles salariales de los empleados y el personal directivo se da en las Asociaciones, en las que este último colectivo duplica la retribución media de aquellos aunque esto se ve claramente influido porque son el tipo de entidades que cuentan con menos personal retribuido. La distancia es también significativa en las Fundaciones, cobrando los directivos, por término medio, 1,5 veces más que el resto de empleados. En las Mutualidades, el sueldo medio del directivo es un 48% mayor y en las Cooperativas, es sólo el 35%. (Aragón Correa, Juan Alberto *et al.*, 2004).

6.5.4. EDAD DE LOS RR.HH.

Si hacemos el análisis por edades, la mayoría del personal remunerado se concentra en un 70% en el intervalo de los 25 a 45 años y, en concreto en el subsector no



lucrativo (Asociaciones sobre todo) predominan los menores de 25 años. En el subsector de mercado, por su parte en las Sociedades laborales el personal por lo general está por debajo de los 25 años.

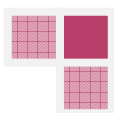
6.5.5. TRABAJO VOLUNTARIO

Para finalizar este examen acerca de los Recursos Humanos del Tercer Sector, haremos una breve referencia al trabajo voluntario, que se halla presente en el seno del sector *non profit*, como adalid de la solidaridad, aunque también se da en las Cooperativas de iniciativa social. Y así, siempre según esta investigación, existe una proporción semejante entre hombres voluntarios y mujeres voluntarias dentro del Tercer Sector y vuelven a destacar las Fundaciones desde el punto de vista del altísimo nivel de formación de sus voluntarios, dentro de un nivel general, también muy alto para todo el subsector no lucrativo. Finalmente indicar que la estructura de edades de los trabajadores voluntarios de todo el Tercer Sector se ubica preferentemente entre los 25 y los 45 años, pero con un peso también importante de los comprendidos entre los 45 y 65 años (García Delgado *et al.* , 2009)

Para Aragón Correa (2004), es, precisamente el trabajo voluntario una de las peculiaridades de las entidades del Tercer Sector más destacadas en este campo es el hecho de contar con frecuencia con muchos miembros que trabajan sin cobrar, y/o especialmente motivados porque tienen una sensibilidad social o por un sentido de autorrealización personal que va más a allá de la meras motivación económica. Así, en estas entidades lo fundamental es la motivación y el adiestramiento del personal más que la disciplina. Esta motivación y capacitación son las diferencias más significativas de las entidades del Tercer Sector con respecto a las empresas privadas.

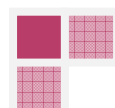
La existencia de esta fuerza de trabajo no retribuido conlleva un elevado nivel de heterogeneidad en la gestión de los Recursos Humanos, implicando contrastes en el grado de compromiso o participación en las actividades de la organización. Así, habrá voluntarios que participen de manera continuada y regular en las actividades mientras otros participan de forma esporádica.

La coexistencia de personal no remunerado junto a personal retribuido exige a la organización no lucrativa, reflexionar sobre el grado de responsabilidad y el contenido de las tareas que desempeñarán estos dos grupos y definir con rigor las razones en las que se fundamente que un puesto de trabajo deba ser cubierto por voluntarios y no por personal contratado y viceversa. Esta definición servirá en una gran proporción para la consecución de un entorno de cooperación y concordia entre ambos colectivos y, sobre todo, para la comprensión mutua sobre la necesidad de incorporar uno u otro tipo de personal. Esto es muy importante ya que la incorporación de voluntarios puede ser vista por el personal remunerado como una forma de presionar a la baja sus condiciones laborales o de frenar posibles



reivindicaciones de mejora. Por otro lado, la incorporación de personal retribuido en entidades con una fuerte prevalencia del voluntariado puede ser apreciado el Tercer Sector como una cierta *profesionalización* y una desviación de los valores originarios sobre los que se apoyó su compromiso (Aragón Correa, *et al.*, 2004).

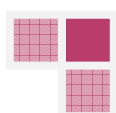
De los datos anteriormente mencionados podemos extraer que en el aspecto de la gestión de los Recursos Humanos, las entidades del Tercer Sector más influidas por formas de gestión de sustrato empresarial son las Cooperativas y Mutualidades mientras que las Asociaciones y, en menor medida, las Fundaciones muestran una gestión más diferenciada del resto (Aragón Correa *et al.*, 2004).



CAPÍTULO 7. LA FUNCIÓN DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

Hasta ahora, hemos descrito los componentes fundamentales del Tercer Sector reparando en sus procesos de gestión más críticos de cara a la actividad de cada organización. En este nuevo capítulo, vamos a adentrarnos en la función de marketing, tanto de las entidades del subsector *non profit*, como las de aquellas consideradas de mercado, por considerar que para hacer una adecuada descripción de cómo se gestiona la comunicación de estas entidades, es de obligado cumplimiento comenzar por reconocer que la comunicación de cualquier organización, sea ésta de la índole que sea, está al servicio de unos objetivos de marketing, de marketing social, pero, en definitiva, de marketing. Por lo tanto, describiremos la comunicación, en tanto que variable esencial de la política de marketing de las entidades del Tercer Sector.

Reflexionaremos entorno a la función de marketing, una herramienta que nació como expresión de la creatividad humana vinculada al mundo empresarial y,



también acerca de los resultados de su aplicación en el contexto del Tercer Sector. Unos resultados que como indica el profesor Molero “(...) ha conseguido logros sobresalientes como instrumento para entender la vida y concebir soluciones de valor. Ha demostrado ser capaz de mucho, pero también está demostrando su incapacidad -al menos por ahora- de dar respuestas válidas a algunos de los grandes retos que acucian al mundo en que vivimos, y ante los cuales, ni las empresas, en general, ni el marketing, como función nuclear de sus organizaciones, pueden hacer oídos sordos” (Molero, 2006:23).

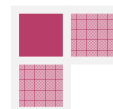
Resaltaremos las diferencias que se producen en la gestión del marketing que hacen las organizaciones de los dos subsectores identificados en el Tercer Sector, pues, los objetivos de marketing que persiguen las entidades del subsector *non profit* no son los mismos que los que persiguen las entidades del subsector de mercado o Economía Social, que como su propio nombre indica, son organizaciones que si tienen ánimo de lucro y por lo tanto hacen una gestión de marketing muy semejante a la que hacen las empresas ordinarias, en cambio las organizaciones del subsector *non profit* persiguen alcanzar unos objetivos de cambio social.

Comenzaremos enmarcando en la disciplina del marketing lo que se entiende por marketing de las organizaciones no lucrativas, para después, dentro del mismo, pasar a definir el marketing social que realizan las entidades del subsector *non profit* - fundamentalmente Asociaciones y Fundaciones -y a continuación el marketing de las organizaciones mutualistas - Cooperativas, Mutualidades y sociedades labores-.

7.1. DEL MARKETING COMERCIAL AL MARKETING SOCIAL

El Marketing tuvo su origen en el ámbito del mundo empresarial y durante la primera mitad del siglo XX se desarrolló entre las empresas productoras de bienes de consumo. La concepción científica del Marketing ha evolucionado muchísimo desde sus comienzos, cuando se consideraba una rama de la Economía Aplicada, centrada básicamente en el estudio de los canales de distribución. Posteriormente pasó a ser Disciplina de la Dirección Empresarial, incorporando técnicas para incrementar las ventas. Más recientemente, la ciencia del Marketing ha tomado el carácter de Ciencia del Comportamiento Aplicada, interesada en descubrir los sistemas de relaciones entre las partes de un intercambio (Kotler, 1972:46).

A partir de los años cincuenta, algunas organizaciones ajenas al mundo de los negocios comienzan a interesarse en la utilización de varias de sus herramientas, fundamentalmente la publicidad, para conseguir sus objetivos. Fue a comienzos de la década de los setenta cuando se abre el debate sobre la ampliación del alcance del



Marketing a otros campos como el social, (Bartels, 1974; Luck, 1974; Hunt 1976); Fox y Kotler, 1980; Barach, 1984; Gaski, 1985 y Moliner Tena, 1998).

En aquellos momentos se identificaron dos corrientes opuestas en relación a la aplicación del marketing a otras áreas. La primera de ellas que apoyaba la extensión del alcance de esta línea fue abanderada por autores como McGinniss's (1968), Levy y Kotler (1969), Lazer (1969), Ferber (1970), Lavidge (1970), Zaltman y Kotler (1971), Dawson y Feldman (1971), Lazer y Kelley (1973), Shapiro (1973), Bagozi (1975), Shuptrine y Osmanski (1975), Hunt (1976), Greyser (1976), Lacniack, Lusch y Murphy (1979). Esta corriente estaba liderada por Philip Kotler y Sidney Levy que se declaran a favor de la ampliación del Marketing fuera del campo empresarial (Rodríguez del Bosque *et al.*, 1994).

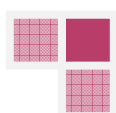
La otra corriente contraria a la expansión de los campos de aplicación del Marketing estaba liderada por Luck (1969), defendiendo el desarrollo de las acciones de Marketing exclusivamente en las transacciones del mercado donde existiera una contraprestación monetaria a cambio del bien recibido. Así, también Bartels (1974) defiende esta postura, describiendo que cualquier extensión del campo de acción del Marketing al sector no lucrativo, desvirtúa el objetivo final perseguido por el mismo.

Sweeney (1972) resume la evolución del término *Marketing* desde lo que se considera una mera tecnología o conjunto de herramientas, hasta su planteamiento como un proceso social: el marketing como tecnología de gestión supone ignorar la existencia de relaciones de intercambio, centrándose en desarrollar y mejorar técnicas y habilidades sin que se preocupe por su impacto, sin interacción entre las partes; sin embargo, el marketing como proceso social no limita el estudio a las técnicas o herramientas a emplear, sino que incluye las relaciones de intercambio en las que intervienen organizaciones, examinando el papel del marketing y las organizaciones que lo aplican como parte integrante de la sociedad (Montero, 2003:53).

Esta evolución sufrida por el Marketing se refleja en las diferentes definiciones que le han dado, Así en 1926, Clark entiende el Marketing como el conjunto de actividades orientadas a la transferencia de la propiedad y hacia su distribución física. La American Marketing Association (AMA) en 1960 define el Marketing como el resultado de la actividad empresarial que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario (Gómez Montoya y Quintanilla Pardo, 1988:61).

La primera definición de marketing que abre posibilidades a la aplicación a otros campos fue la dada por el Staff de Marketing de la Universidad de Ohio en 1965, en la que se consideraba al Marketing como un *proceso social*.

Fue ya en 1969 cuando Kotler y Levy (1969: 10-15) propusieron la ampliación del concepto de marketing a otros campos, incluido el social. Estos autores



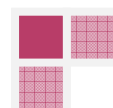
promulgaron su aplicación a todo tipo de entidades que realizaran intercambios, independientemente del tipo de objetivos que les incitaran a actuar. Sin embargo, estos autores pensaban que si bien las raíces generales eran las mismas, los principios ejecutores podían variar debido a las características singulares de los distintos tipos de organizaciones y, en particular, de las ofertas y de los públicos de las organizaciones no lucrativas. La clave de toda esa reflexión estriba en que el marketing se fundamenta en la idea de intercambio y no únicamente en las transacciones de mercado. De esta manera, siempre que se den ciertas condiciones (Kotler, 1972: 49), los intercambios pueden encontrar en el marketing un instrumento que los facilite. La ampliación del concepto de marketing propuesto por Kotler y Levy tiene una gran relevancia, puesto que, aparte de las empresas, hay un gran número de organizaciones no empresariales, como las entidades del Tercer Sector, que realizan múltiples intercambios en la sociedad y dichos intercambios se pueden ver favorecidos por la aplicación de los principios del marketing (Aldamiz-Etchevarría, 2003: 41).

La propia American Marketing Association (1985) ha adaptado su definición para que tengan cabida cualquier tipo de organizaciones, definiendo así el concepto de marketing como el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales de la organización, (American Marketing Association, 1985:1).

Según Moliner Tena (1998), el comienzo de la etapa de consolidación del Marketing social puede establecerse en 1980, que es cuando se publica un trabajo de Fox y Otlar que supone un verdadero revulsivo para el concepto de Marketing Social. En esta publicación se hace una revisión de los diez primeros años de existencia de esta disciplina y se plantean los retos que deberá afrontar en el futuro. En este momento se pone de manifiesto que el Marketing Social es cada vez más aceptado por la Comunidad académica, de tal manera que se deja de cuestionar si las causas sociales deben ser consideradas Marketing y se entra en una fase de desarrollo del cuerpo teórico de la disciplina. En los años noventa, el Marketing Social entra en una fase de sectorialización, ya que lo significativo es la adaptación de la teoría al terreno práctico en sectores como la Sanidad (Behrman, 1989; Miquel Bigné Moliner, 1993; Lamata, Conde, Martínez y Horno, 1994) y la ecología (Mier-Terán y Leal, 1995; Garces, Pedraja y Rivera, 1995; Mier -Terán, 1994 ; Moliner Tena, 1998:182-184).

7.1.1. CLASIFICACIÓN DEL MARKETING NO LUCRATIVO

Antes de continuar con la definición de lo que entendemos por Marketing Social, es importante que distingamos entre las diferentes formas que adopta el



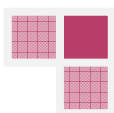
marketing que realizan aquellas organizaciones que no tienen ánimo de lucro. Las empresas realizan un marketing enfocado a la transacción comercial y las organizaciones sin ánimo de lucro enfocan sus campañas al cambio de actitudes.

En un intento de perfilar el concepto de marketing no empresarial, surge un amplio conjunto de conceptos poco delimitados y muy interrelacionados entre sí que inducen a error. De esta manera hemos encontrado en la profusa bibliografía sobre la materia, que se usa el mismo término para aludir a distintos conceptos, o distintos términos para definir lo mismo. A nivel de conceptos, en esta investigación doctoral deslindamos toda acción o enfoque desarrollado desde el mundo empresarial, es decir, he separado el Marketing Social de todo lo relativo al Marketing con causa, al Marketing Social Corporativo o a un enfoque social o al ejercicio de la responsabilidad social de la empresa, a la que más adelante dedicaremos un capítulo completo de esta tesis. Aunque existen puntos de conexión más que evidentes entre ambas políticas, la utilización del término social, sin duda puede inducir a error y por lo tanto no se deben confundir ambos conceptos.

Según explica Aldamiz-Echevarría (2003), hay quienes identifican el marketing no lucrativo con el marketing social, siendo una identificación de conceptos errónea porque la definición de marketing social abarca sólo las ideas o causas sociales. Sin embargo, dentro del sector no lucrativo, además de organizaciones que intentan transmitir, difundir y abogar por unas determinadas ideas o causas sociales, hay otras que intentan transmitir ideologías políticas (partidos políticos) o promover servicios de carácter público (Administración) o promover su utilización (hospitales privados) y no buscan el cambio de conducta o una determinada causa social. Como se ve, ninguna de estas tres organizaciones tiene ánimo de lucro, pero sin embargo, el producto que tratan de difundir es distinto y en ninguno de los casos se trata de una causa social, por lo que, como abogan diferentes autores, requiere de una denominación distinta (Aldamiz-Echevarría, 2003; Rodríguez del Bosque, *et al.* 1994; Montero, 2003 y Pérez Romero, 2005).

Según lo anteriormente expuesto, Aldamiz-Echevarría (2003), define el marketing no lucrativo como el conjunto de actividades relativas al intercambio, fundamentalmente de servicios e ideas realizadas por organizaciones privadas y públicas que no tienen fines de lucro. Bajo este gran marco común del marketing no lucrativo, podemos distinguir:

1. El marketing político: tiene como fin satisfacer las necesidades y preferencias de los electores, mediante la aplicación de las acciones de marketing oportunas, consiguiendo con ello ganar partidarios hacia una determinada opción política (Periañez, 1994:59). El marketing político engloba al marketing electoral, tratándose de un conjunto de acciones desarrolladas a largo plazo, mientras que el marketing electoral se centra en un periodo tiempo concreto, vinculado a las campañas de elección de candidatos (Montero, 2003:62).



2. El marketing de las instituciones públicas o marketing público, que tiene por objetivo favorecer las relaciones de intercambio de servicios que presta el Estado a su ciudadanía. Bajo esta denominación no incluimos las acciones de la administración encaminadas a transmitir una idea o causa social (Aldamiz-Echevarría, 2003).
3. El marketing de las organizaciones no lucrativas, que comprende el conjunto de actividades relativas a los intercambios que realizan organizaciones no lucrativas del tipo Asociaciones deportivas, Asociaciones culturales, colectivos profesionales, mutuas de previsión, etc. que, con independencia de su naturaleza pública o privada, cuentan con unos miembros directamente beneficiados de las acciones desarrolladas. En la mayoría de los casos, el beneficio obtenido por los miembros o asociados es más un beneficio psicológico de pertenencia que el derivado de los posibles bienes o servicios facilitados por la organización (Aldamiz-Echevarría, 2003; Montero, 2003:62).
4. El marketing de organizaciones sin ánimo de lucro con régimen equivalente al de la empresa lucrativa. El marketing que aplican este tipo de organizaciones difiere muy poco del marketing empresarial. Se trata de organizaciones privadas como hospitales o universidades, que hallándose dentro del rango del Tercer Sector con ausencia de ánimo de lucro, ponen en marcha programas de marketing para obtener una serie de intercambios que redundan en el éxito de la organización, pero que no implican un transvase directamente económico (Aldamiz-Echevarría, 2003).
5. El marketing de las organizaciones mutualistas (Cooperativas, Mutualidades, Sociedades laborales, etc.).
6. El marketing social, también llamado marketing de las ideas, de las causas sociales, que trata de transmitir una determinada idea que normalmente supone la modificación de actitudes, opiniones o comportamientos (Kotler y Levy, 1992:29-31). En este tipo de marketing se intercambian bienes que no tienen un valor monetario.

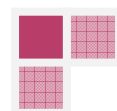
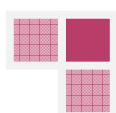


Tabla 13 Clasificaciones del Marketing no lucrativo

	Santemases	Esteban Talaya	Miquel, Bollá y Bigne	Borja Solé y Casado, Juan
Denominación	Marketing no empresarial	Marketing no empresarial o de instituciones no lucrativas	Marketing de instituciones no lucrativas	Marketing social
CAMPOS DE ACTUACIÓN				
Social	También denominado Marketing de idea; de la causas sociales o de cuestiones públicas. Persigue la aceptación de ideas o comportamientos sociales.	Actúa en los campos de la salud, la educación información, ecología, cultura. Es el proceso de intercambio entre una institución y determinados grupos de población, de una idea, un valor, actitud o conducta por un coste que consideran beneficioso para la sociedad.	No se basa en Asociaciones u organizaciones, sino en programas específicos que persiguen modificar las actitudes, costumbres y comportamientos del público objetivo que resultan perjudiciales para los mismos.	Es el Marketing de las ideas, engloba:
				Asociaciones no lucrativas cuyo objeto es la satisfacción de intereses particulares no lucrativos
				Asociaciones cuyo objetivo es la satisfacción de intereses que afectan a grandes grupos, de interés público.
Instituciones no lucrativas	Instituciones privadas y públicas. Engloba al Marketing public, que se aplica a las entidades públicas, excluyendo a las empresas públicas que compiten con el sector privado y buscan la obtención de beneficios económicos.	Equivalente a la concepción de Santemases del Marketing político.	Entidades no lucrativas, de carácter privado. Tienen dos tipos de targets: los contribuyentes que las proveen de recursos y los beneficiarios.	Denominado marketing institucional por los autores. Engloba las acciones de marketing promovidas por la Administración Pública.
Sector público				Distinguen lo que denominan Marketing de los servicios públicos
Político	Partidos políticos, sindicatos y candidatos. Persigue conseguir el apoyo a sus ideas y programas.	Partidos políticos que buscan el apoyo de determinados grupos a favor de un candidato político		Distingue entre
				Marketing político
				Marketing electoral

Fuente: (Montero, 2003: 58)



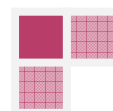
De esta manera, dentro de nuestra clasificación del Tercer Sector entre entidades no lucrativas entre las que se encuentran las Asociaciones y Fundaciones realizarían lo que hemos denominado marketing social, mientras que las organizaciones del subsector de mercado, entre las que se encuentran las Cooperativas, las Mutualidades y las Sociedades laborales (entre otras) realizarían un tipo de marketing muy parecido al marketing comercial, como veremos más adelante, denominado marketing de las organizaciones mutualistas.

7.2. EL MARKETING SOCIAL EN EL SUBSECTOR *NON PROFIT*

La mayoría de los autores coinciden en definir el Marketing social como “el diseño, ejecución y control de los programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social y que conllevan consideraciones sobre producto, precio, distribución, comunicación e investigación de mercado” (Kotler y Zaltman, 1971:5).

El más importante teórico sobre la materia es Philip Kotler, que junto a diversos autores nos ha brindado distintas definiciones que nos ayudan a conocer con mayor precisión la figura del marketing social. Así, junto a Roberto (1992:29) lo define como “una estrategia para cambiar la conducta”. Junto a Andreasen (1996:409), lo define como “la aplicación del marketing genérico a un tipo específico de problemas donde el objeto del agente de marketing es cambiar el comportamiento social para beneficiar a la audiencia y a la sociedad en general”. Así, la aceptación de la idea es fundamental y, en la medida en que se acepte, más éxito tendrá la acción de marketing social, pero eso no es suficiente: ésta debe ir encaminada al cambio de comportamiento.

El término de marketing social está rodeado de una importante controversia. No son pocos los autores que disienten de la aplicación del concepto de marketing social engendrado en el contexto norteamericano a cualquier comunicación circunscrita al ámbito público, como explica el profesor Pere-Oriol Costa (2001): “(...)los autores norteamericanos tienden a utilizar el término marketing social para definir todo tipo de comunicación surgida de emisores públicos. Se basan en lo que hoy en día todo programa de comunicación persuasiva, si quiere ser efectivo, debe desarrollarse con la racionalidad que le proporciona el marketing, y con la introducción del calificativo ‘social’ queda deslindada con claridad del ámbito comercial. Pero resulta difícil para una mentalidad europea reconocer que toda comunicación procedente del sector público deba ser inscrita en una estrategia de tipo marketing. Esto es así cuando la comunicación busca inducir cambios de comportamiento que redunden en beneficio de toda la comunidad, pero no es tan fácil de aceptar cuando se refiere al discurso de un dirigente, al anuncio de una acción pública de solidaridad o a un simple bando que recuerda la necesidad de



vacunarse antes de determinada fecha. El concepto de comunicación pública es ampliamente utilizado en la bibliografía francesa. Al poner el acento en el carácter público de emisores y contenidos parece más adecuado que el de marketing `para referirse al esfuerzo que las administraciones y los entes públicos realizan para comunicar y relacionarse con las ciudadanas y los ciudadanos” (Costa, 2001:252).

Para Montero (2003), en cambio, del conjunto de definiciones expuestas se extrae como conclusión que “(...)la condición necesaria para que se planteen acciones de Marketing Social es la existencia de una causa social que promulgue un cambio de comportamiento “(Montero, 2003: 69).

7.2.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING SOCIAL

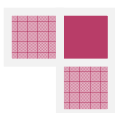
La planificación estratégica de marketing en una organización del subsector *non profit* del Tercer Sector es una herramienta que muestra el camino a seguir para influir en la aceptabilidad del cambio social, mediante el diseño, la implementación y el control de programas relativos a lo que nos referiremos más adelante como producto social, precio (o costes de adopción), comunicación y distribución.

Ilustración 7 Proceso de planificación en Marketing Social



Fuente: elaboración propia

Estas etapas de la planificación del marketing social, según establecen Kotler y Roberto(1992), Aldamiz-Echevarría(2003) y Montero (2003) deben quedar siempre recogidas en lo que se conoce como Plan de marketing, un documento escrito cuya elaboración requiere del desarrollo de un pensamiento estratégico, que es lo realmente valioso para la organización.

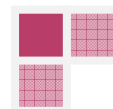


Para Kotler y Roberto (1992) “el proceso de gestión de marketing social consiste en analizar el entorno del marketing social, en investigar la población de adoptantes objetivo, en definir el problema o la oportunidad del marketing social, en diseñar las estrategias de marketing social, planificar los programas de combinaciones de marketing social y organizar, poner en práctica, controlar y evaluar el esfuerzo de marketing social”.

Este proceso de marketing estratégico en el orden social, igual que ocurre en el marketing comercial, se compone de una serie de fases que han de seguirse consecutivamente en el tiempo, y que como exponía Sainz de Vicuña (1995) tienen una estrecha relación entre sí: “las cuatro primeras etapas de todo plan de marketing (análisis de la situación interna y externa, diagnóstico de la situación, fijación de objetivos de marketing y elección de las estrategias de marketing) están sometidas a una interrelación tan estrecha que sería inútil contemplarlas fuera de una visión de conjunto. En efecto no puede haber estrategia, sin unos objetivos previamente trazados a través del conocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que nos mostramos más fuertes o débiles, ni podemos descubrir éstos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que nos acompañan” (Sainz de Vicuña, 1995).

El seguimiento de estas etapas es fundamental para alcanzar el éxito en las campañas de cambio social, igual que lo es, apoyar todo el Plan de marketing en una adecuada investigación, hecho que ya puso de manifiesto Wiebe (1952) en una investigación en la que analizó una serie de campañas de publicidad social, en las que no se utilizaban el resto de variables del marketing. Estas campañas resultaban ser un fracaso porque se realizaban exclusivamente campañas de comunicación para fomentar nuevos comportamientos sin utilizar el resto de variables de marketing mix. Entre otras cuestiones, Wiebe (1952) puso de manifiesto que la falta de investigación daba como resultado la falta de adecuación del mensaje al público objetivo, por otro lado los mensajes publicitarios aislados se percibían de manera sesgada y distorsionada y se olvidaban fácilmente y, finalmente, la mayoría de las personas no sabía qué hacer una vez había estado expuesto al anuncio. Lo que ocurría es que el anuncio incitaba al cambio de conducta; pero no indicaba cómo ni dónde.

Una investigación a fondo es la clave para realizar una buena campaña de marketing social. Según Kotler y Roberto (1992) la investigación es lo que diferencia la orientación del marketing hacia el cambio social de otros esfuerzos anteriores superficiales que intentaban inducir cambios en las prácticas e ideas sociales como los descritos por Wiebe (1951). Solamente por medio de la investigación y de la comprensión de las necesidades, los deseos, las creencias y las actitudes concretas de los adoptantes objetivo, así como de las características específicas de los productos sociales que han de ser promovidos, pueden las ONG ir a una puesta en práctica con éxito de las campañas de cambio social.



Al diseñar un programa de marketing social, las ONG toman decisiones que buscan influir sobre la conducta de los adoptantes objetivo. Estas decisiones se adoptan sobre la base de la lógica y de la intuición personales, de la experiencia personal, de lo que se oye de otros o de lo que los datos de investigación sugieren.

En los epígrafes siguientes, haremos un breve repaso de cada una de las fases que componen ese plan de marketing social de las organizaciones del subsector de *non profit* del Tercer Sector.

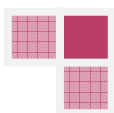
7.2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

La primera etapa del proceso de gestión del marketing social es analizar el entorno que rodea inmediatamente la campaña social concreta.

Igual que sucede con los programas de marketing de las empresas y organizaciones lucrativas, los programas de marketing social están sujetos a las fuerzas de cambio provenientes del entorno. Para ser eficaces, las ONG deben comprender el entorno del marketing, los cambios que sufre, el impacto de estos cambios en las capacidades de su organización y en los segmentos de adoptantes objetivo, y las adaptaciones necesarias para mantener el programa.

Kotler (1992) definía el entorno de marketing social “como el conjunto de fuerzas externas a la campaña de cambio social que impactan en la capacidad de ésta para desarrollar y mantener una influencia con éxito sobre sus adoptantes objetivo”. Kotler citaba seis fuerzas: demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, políticas/legales y socio-culturales, para analizar el entorno.

Para Martínez (2005), las organizaciones no lucrativas se enfrentan al reto de proveer a su oferta con características inherentes, lo que hace difícil para los responsables de marketing construir una asociación emocional y cognitiva entre la oferta y sus mercados. Por lo que se espera que el uso de estrategias de marketing adecuadas en este tipo de organizaciones faciliten el diseño de los servicios más apropiados para los públicos objetivos así como que hagan visibles los beneficios de estas organizaciones (Vásquez *et al.*, 2002). Pero para ello, resulta imprescindible conocer que el sector no lucrativo se enfrenta actualmente a una realidad: las organizaciones sin ánimo de lucro se van orientando hacia el mercado para su soporte o ayuda, y se encuentran con otras organizaciones no lucrativas que están buscando la misma subsistencia. La consecuencia es que, a partir de los años noventa, los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones no lucrativas son de tipo competitivo. En donde sus directivos no sólo deben aprender a encontrar y atraer nuevos mercados, sino que, además, deben aprender cómo adaptar sus esfuerzos al incremento de los competidores.

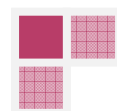


Estos aspectos refuerzan la importancia que tiene para este tipo de organizaciones el desarrollo de una adecuada estrategia de marketing. Ya que la situación competitiva que afecta a las organizaciones sin ánimo de lucro se hace más compleja porque existe una tendencia cada vez más marcada a que desaparezcan los límites entre las organizaciones lucrativas y las no lucrativas (Osborne, 1996). Ejemplo de ello es que las organizaciones lucrativas están adquiriendo más conciencia sobre el rol de los valores y están enfatizando en la misión social de la organización (Ouchi, 1981); y por otro lado, las organizaciones no lucrativas se enfrentan a presiones que las obligan a ser más conscientes de los costes y de la variable competitiva para asegurarse los recursos (ingresos, donaciones del gobierno, ingresos de voluntarios, etc.) (Keaveney, 2001). Consecuentemente, las organizaciones no lucrativas, se ven envueltas en una *dinámica competitiva* por aspectos tales como donativos y afiliaciones pero también por conseguir clientes y ventas. Otra fuente de competitividad que afrontan las firmas sin ánimo de lucro surge del mercado, dónde, diferentes personas pueden tener diferentes percepciones de la organización, hecho que posibilita la fragmentación de los mensajes. Como consecuencia, se incrementa la dificultad para que estas entidades formen la imagen deseada en los consumidores (Martínez, 2005).

Para obtener información relevante acerca del entorno, Chase (1984) propuso cuatro métodos de investigación:

1. Encuestas de opinión de líderes para recoger estimaciones, expectativas y previsiones de cambios de entorno.
2. Análisis del contenido de los medios. Esta técnica implica un análisis continuado del contenido de los temas de noticias que resultan característicos en los medios de comunicación de masas.
3. Encuestas de opinión pública. Los cambios y tendencias en la opinión pública y en la opinión de los consumidores puede medirse en encuestas de opinión pública.
4. Análisis de las tendencias legislativas. En este caso los datos provienen de un proceso de encuesta utilizada con políticos y figuras públicas (Chase, 1984).

Por su parte, Kotler propuso tres métodos para analizar los datos de entorno obtenidos con las técnicas de investigación descritas más arriba: 1) el método de construcción de escenarios, 2) el método de análisis DAFO y 3) el método de identificación y análisis de cuestiones. El Método de construcción de escenarios. Requiere la construcción de múltiples escenarios plausibles a partir de los datos. El método de análisis DAFO busca aprovechar las oportunidades de una organización empleando sus fuerzas al tiempo que vigila los riesgos por medio de la prevención, la corrección o la compensación de sus debilidades Y finalmente el método de la

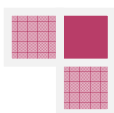


identificación y análisis de cuestiones requiere la identificación de tendencias como precursoras de cuestiones o problemas futuros.

7.2.3. ANÁLISIS DAFO DEL SUBSECTOR *NON PROFIT*

FORTALEZAS

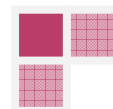
- a. **Diversidad.** La diversidad de entidades organizadas es en sí una riqueza que se puede entender como una fortaleza. Capacidad de reflejar en este sector la diversidad del mundo globalizado actual.
- b. **Reconocimiento al sector** en su rol de servicio a la sociedad. Alto grado de confianza por parte de la opinión pública en las entidades de referencia del Tercer Sector (ONCE, Cáritas, Cruz Roja) El Tercer Sector de acción social trabaja en la vertebración de la Sociedad Civil y en busca de mayor diálogo con otros sectores sociales y los poderes públicos. La sensibilización de la sociedad civil está aumentando hacia las organizaciones del Tercer Sector.
- c. **Motivación de los RR.HH.** Fuerte compromiso emocional de los RR.HH. que trabajan en Tercer Sector. Motivación intrínseca. Motivación solidaria como valor intrínseco a este tipo de organizaciones. Percepción entre los empleados y voluntarios de que trabajar en el Tercer Sector es motivo de orgullo. Ser modelo y referente positivo.
- d. **Peso económico.** El Tercer Sector tiene un gran peso económico en el contexto de la economía española: supone un 6% del total del empleo asalariado en España
- e. **Calidad en el servicio** a los demás. Expertos en ese terreno (humanización).Eficiencia en el sentido de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos escasos, dada la motivación y el compromiso imperante. Eficacia de las campañas de comunicación de las entidades del Tercer Sector para captar fondos.
- f. **Democracia participativa.** En las organizaciones del Tercer Sector la democracia participativa es una clara realidad. La verdadera contribución del Tercer Sector de acción social es la democracia participativa.
- g. **Interés en profesionalizarse.** Emulación del marketing empresarial (*marketing* con causa, patrocinio, mecenazgo, aprendizaje sobre el uso de la información para dinamizar personas).



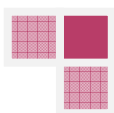
- h. **Responsabilidad social corporativa.** Cada vez más las organizaciones del subsector *non profit* tienen una actitud responsable a partir de la redacción de sus propios códigos de conducta la actividad del Tercer Sector.

DEBILIDADES

- a. **Cientelismo institucional:** Las organizaciones voluntarias son objeto de un amplio conjunto de apoyos por parte de los poderes públicos, pero dichos apoyos están sujetos a importantes contingencias, tales como los cambios en las políticas públicas y en las disponibilidades presupuestarias, así como los cambios en los criterios de adjudicación de contratos u otorgamiento de subvenciones, etc. La colaboración condicionada a la concesión de recursos se transforma fácilmente en clientelismo institucional, sobre todo si, como es el caso del voluntariado español, éste no dispone de estructuras de coordinación y representación que le proporcionen fuerza de negociación ante los poderes públicos. Débil financiación propia.
- b. **Escasa profesionalidad** de los gestores, el amateurismo con el que se desarrollan las estrategias de gestión, la rutinización y anquilosamiento de su liderazgo y el aislamiento de las entidades que les impide llevar a cabo procesos de coordinación, de comunicación mutua y de adaptación, totalmente indispensables en el modo de funcionamiento de la moderna sociedad corporatizada. Falta de profesionalización en muchas organizaciones. Ausencia de sistemas de certificación determinados y no con causas.
- c. **Escasos niveles de desarrollo institucional.** No tiene la atención que se merece. El Tercer Sector, en definitiva, conforma un importante conjunto de entidades y de actividades de trascendencia económica, no menos que social y política, al que, al menos por ahora y en términos generales, no se le ha atribuido la atención que merece. Falta de estadísticas fiables del sector. Exclusión por parte de la Administración de las entidades del Tercer Sector en el diálogo social.
- d. **Falta de diálogo intersectorial:** No existen suficientes experiencias de participación y diálogo en el seno del Tercer Sector de acción social para ponerse de acuerdo en un marco estratégico común.
- e. **Indefinición del sector:** el sector no se define por lo que es: se define por lo que no es, por lo que hace y cómo lo hace. Se define más por la realidad administrativa (normativa) que por la realidad social. Indefinición, en muchos casos interesada, de cara a obtener beneficios de una doble y triple imagen: altruista, prestadora de servicios y de gestión empresarial al mismo tiempo.

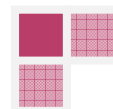


- f. **Falta autorregulación** (el sector sigue pensando que es el Estado el que tiene que resolver sus problemas). Persistencia de ideas residuales sobre asistencialismo (caritativo) en algunos casos.
- g. **Opacidad y falta de transparencia** en muchas organizaciones todavía. Percepción de la opinión pública de que existe un ánimo de lucro encubierto en la actividad del Tercer Sector. Percepción de la opinión pública de inexistencia de controles adecuados por parte de la Administración sobre las ayudas concedidas. La sociedad desconoce los recursos, proyectos y motivaciones de sus entidades.
- h. **Sector heterogéneo y atomizado**. Naturaleza del sector: muy heterogéneo y sometido a crecimiento rápido, una presión social creciente y con poca base social. Atomización, y en consecuencia, falta de cohesión sectorial. Débil conciencia de pertenencia al sector por parte de las entidades. Faltan criterios de adscripción inequívocos e ideológicamente defendibles a nivel sectorial para considerarse parte del mismo.
- i. **Excesivo protagonismo de las entidades grandes** hacia el exterior y falta de liderazgo responsable hacia el interior. Débil imagen de las organizaciones pequeñas, a pesar de ser muy numerosas.
- j. **Débil conciencia de una cultura organizativa** común a nivel sectorial y del interior de las entidades. Tendencia a la burocratización.
- k. **Duplicidad de servicios ofertados**: solapamiento de actividad entre entidades.
- l. **Poca visibilidad social**. Ambigüedad interesada o el Tercer Sector de acción social no tiene una idea clara sobre la imagen que ha de proyectar. No hay relación entre el tamaño de la entidad y la imagen que proyecta de sí misma. Imagen desdibujada: no existe en el imaginario colectivo una percepción nítida del Tercer Sector.
- m. **Comunicación poco eficiente y estratégica**. No existe un modelo de comunicación entre organizaciones que compartan un proyecto conjunto para incidir en la sociedad más eficientemente. Una comunicación escasa: sólo se usa para cubrir alguna necesidad y explicar alguna iniciativa concreta o actividad puntual. No existen estrategias de comunicación, a no ser mercantil (búsqueda de fondos, marketing, etc.). Planes de comunicación cortoplacistas enfocados a la captación de fondos.



OPORTUNIDADES

- a. **La conciencia social** está hoy mucho más arraigada que años atrás. Las personas de mayor nivel de estudios, de clase media alta y en ejercicio activo son las que más perciben la existencia de un Tercer Sector diferenciado de los sectores público y privado. Se identifica al Tercer Sector con la idea de transformación de la sociedad hacia un mundo mejor. Existe en el mercado cada vez más adscripciones a la idea de trabajar por la construcción de un mundo mejor. Conciencia entre la sociedad de que una entidad de interés social puede ganar dinero, pero las ganancias las reinvierte en el proyecto social, sin lucro.
- b. **Globalización** derivada de las nuevas tecnologías de la información. Facilidades en el mercado para acceder a redes sociales y posibilidades de entrar en contacto con otras organizaciones mundiales. *Networking* más factible.
- c. **Proliferación del uso de las Nuevas Tecnologías de la Información.** Aprovechamiento de las nuevas utilidades derivadas de las nuevas tecnologías y de la sociedad del conocimiento para dar respuestas a las necesidades de los beneficiarios.
- d. **Sensibilidad en la sociedad hacia las organizaciones capaces de innovar.** Las organizaciones no lucrativas están acostumbradas a buscar soluciones con escasos recursos. Esto es una oportunidad porque estas entidades tienen que buscar soluciones nuevas a viejos retos sociales, al mismo tiempo que buscar nuevas soluciones a nuevos retos sociales. Desarrollar capacidades para la innovación constante y el aprendizaje continuado son determinantes para reducir esta tensión. Utilización de la creatividad para adaptarse a los cambios de un mundo que paradójicamente cada vez más requiere de la existencia del Tercer Sector.
- e. **Incremento de la seguridad en sí mismo del propio Tercer Sector.** Opinión mayoritaria sobre que el sector cuenta, si no con identidad, sí con estatus suficiente como para ser un sector autónomo y visiblemente diferente, pero hay que dialogar y fortalecerlo. La puesta en marcha del proyecto para la elaboración de un plan estratégico para el Tercer Sector de acción Social, puede ser un principio como oportunidad para el diálogo y la participación de las organizaciones en la construcción del sector. Será una fortaleza si esta oportunidad se ha de aprovechar para elaborar pautas que guíen su acción y su razón, pero no para legitimar la hegemonía, el liderazgo y la influencia actual.
- f. **Creación de alianzas.** Comienzan experiencias de creación de alianzas con medios de comunicación bajo un principio de responsabilidad. Incremento de

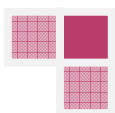


la concienciación entre las organizaciones del Tercer Sector sobre la idea de mejorar la comunicación no sólo para tener más presencia en la sociedad, sino también como una forma de explicar a ésta la importancia del trabajo social y sensibilizar, además de dar a conocer los problemas con los que se enfrenta la propia organización.

- g. **Auge de la Responsabilidad Social Corporativa:** muchas empresas buscan donde invertir sus recursos. Asimismo se ha dado un fuerte impulso a la Inversión socialmente responsable, a las redes de apoyo financiero colectivo y mutuo, en forma de fondos de inversión en este tipo de empresas, sociedades y fondos de capital riesgo específicos, que pueden suponer una importante nueva vía de financiación para el Tercer Sector.
- h. **Sensibilización hacia el *Accountability* y la *rendición de cuentas*.** La responsabilidad social ha llevado a elaborar primeros códigos de gobierno, conductas sobre la emisión de imágenes y mensajes.
- i. **Impulso desde la Administración del Estado** a los órganos de representación de las entidades del Tercer Sector (Consejos Estatales) y puesta en marcha de planes de formación provistos por parte de la Administración para mejorar la capacitación de los gestores de las entidades.
- j. **Crisis económica financiera nacional y mundial,** puede convertirse en una oportunidad para visibilizar todo el potencial que las organizaciones del Tercer Sector tienen para ayudar a los colectivos, cada vez más numerosos, más vulnerables que pueden ser víctimas de esta crisis.
- k. **Creciente interés por parte de la Comunidad científica** (investigadores, Universidades, escuelas de negocio, etc....) hacia el Tercer Sector. Reciente creación de nuevas titulaciones oficiales para la gestión profesionalizada de las entidades del Tercer Sector. Curso de postgrado en Economía Social.

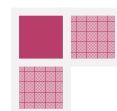
AMENAZAS

- a. **Crisis económica y financiera nacional y mundial** puede minar la capacidad de financiación de las organizaciones del Tercer Sector por poderse producir recortes en los flujos de financiación procedentes tanto del Sector Público como del Privado hacia el Tercer Sector.
- b. **Ausencia de posicionamiento político e institucional:** falta de identificación por parte de la Administración de las prioridades de los problemas y sectores de actividad.
- c. **Inestabilidad de los apoyos políticos** a los proyectos de las entidades del Tercer Sector. Administración poco activa dependiendo de los compromisos políticos. El Consejo Estatal de ONG de acción social está casi más fuera que



dentro del sector, por tanto su funcionamiento oculta la propia vida del sector.

- d. **Inminentes cambios sociales** en el complejo contexto de desestructuración del Estado de Bienestar.
- e. **La extensión del nepotismo y el favoritismo** de parte de la Administración y del Sector Privado. Existe el peligro de que se extienda la mala práctica de la instrumentalización de muchas entidades a favor de las administraciones. Algunas entidades se han dejado intoxicar de una mala práctica que consiste en la prestación de los servicios sociales a bajo coste, como en una especie de extensión de *baja calidad* de los servicios de la propia Administración. La presión externa y la nueva conversión de buena parte del Tercer Sector de acción social como prestador de servicios ha forzado procesos de mercantilización o burocratización. En ocasiones las redes difuminan la identidad de las entidades: riesgo de protagonismos y particularismo. Aumento de la tecnocracia en detrimento de la democracia participativa.
- f. **Riesgo de mercantilización.** Se perciben a las entidades del Tercer Sector en su mayoría como entidades del ámbito privado, lo que supone un riesgo de canibalización futura por parte de este en términos de comunicación.
- g. **Adscripción de entidades corruptas al Tercer Sector.** Cada vez más se crean entidades de dudosa eficacia que se intentan adscribir al Tercer Sector. Dificultad para impedir que se vinculen al Tercer Sector entidades que actúan de mala fe.
- h. **Rendición al idealismo.** El Tercer Sector se enfrenta a la constante amenaza de sucumbir ante el idealismo y en la falta de contacto con la realidad.
- i. **Mitificación de la actividad** como la panacea para arreglar todos los males del mundo.
- j. **Uso excesivo del *Fundraising*.** La venta de la imagen social sin conducta ética y socialmente acorde con sus causas y el excesivo uso de la comunicación como herramienta de financiación en busca de beneficio inmediatos, ha hecho daño a la imagen social.
- k. **Promulgación de Leyes poco acordes con el desarrollo actual del Tercer Sector.** El Estado ha regulado excesivamente el ámbito de la participación social con una ley de voluntariado muy dirigista.
- l. **Estereotipación de la imagen del Tercer Sector** por parte de los medios de comunicación. Los medios de comunicación no han contribuido a consolidar la imagen del sector debido a: a) los intereses particulares; y, b) la falta de una política de comunicación definida y proactiva. El poder mediático significa el



riesgo de tremendismo o reduccionismo anecdótico (*pornografía humanitaria*). Los medios pueden de igual modo encumbrar al sector como moda (*fenómeno de las ONG*), como hacerlo desaparecer. Riesgo de percibirse la labor del Tercer Sector como algo sujeto a modas pasajeras.

- m. **Dispersión de estados de opinión entorno al Tercer Sector.** Al existir diferentes estados de opinión acerca del Tercer Sector por parte de los distintos públicos, se hace muy complicado diseñar una estrategia de comunicación que garantice el posicionamiento adecuado del sector.

7.2.4. LOS OBJETIVOS EN LAS CAMPAÑAS DE MARKETING SOCIAL

Las organizaciones no lucrativas realizan un marketing enfocado a producir cambios sociales. Para definir lo que entendemos por una campaña de cambio social tomaremos la definición que hicieron Kotler y Roberto en 1992 de lo que es una campaña de cambio social:

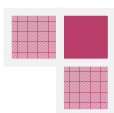
“Una campaña de cambio social es un esfuerzo organizado, dirigido por un grupo (el agente de cambio), que intenta persuadir a otros (los adoptantes objetivo) de que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas o conductas”.

De esta definición, podemos deducir que lo que estos autores denominan agente de cambio es lo que en nuestra investigación identificamos como las organizaciones no lucrativas y lo que llaman Adoptantes objetivo serían los públicos objetivos o destinatarios de esa campaña.

Como expone Montero (2003), los objetivos definen lo que se logrará por medio de las actividades de Marketing social. Responden a la pregunta *¿a dónde queremos ir?*. En el caso de las ONGDs, por ejemplo, el objetivo último es siempre la modificación o influencia de un comportamiento.

Los objetivos del programa de marketing social pueden ser denominados *metas* deben ser definidos en términos de su factibilidad por parte de los adoptantes objetivo, es decir, deben ser unos objetivos lo suficientemente fáciles de obtener como para que no sean objeto de frustración para éstos. Los objetivos no deberían establecerse tan altos que no puedan ser alcanzados con los recursos disponibles, ni tan bajos como para no ser estimulantes. Cuando los objetivos son demasiado elevados las personas de la organización pierden la motivación para alcanzarlos.

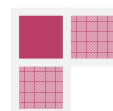
Por otra parte, la bibliografía más extendida en el campo del Marketing comercial establece dos clasificaciones fundamentales, diferenciando entre objetivos cuantitativos y cualitativos. Y así, según Lambin (1995:588), “los objetivos de marketing pueden expresarse de tres maneras: en términos de ventas, en



términos de beneficio o por referencia a los compradores. (...) Los objetivos sobre consumidores resultan de las decisiones de posicionamiento que se tomen. Estos objetivos definen el tipo de actitud y de comportamiento que la empresa que desea que los compradores adopten respecto de su marca o de sus servicios”, (Lambin, 1995:588). Haciendo extensible esa clasificación al terreno del Marketing social y más en concreto al terreno de las ONGDs, Montero (2003) habla de tres tipos de objetivos: objetivos de captación de recursos, expresados en volumen de ingresos, número de voluntarios o número de socios; objetivos en términos de logros estratégicos, en función a los logros obtenidos en términos de adoptantes objetivo, y objetivos de posicionamiento, medidos en función del grado de notoriedad, nivel de fidelización e imagen de la ONGD (Montero, 2003:153).

La mayoría de las organizaciones del Tercer Sector no lucrativas persiguen cambios sociales. Entre la panoplia de causas sociales que existen, algunas intentan mejorar un problema social, como el abuso de las drogas o la contaminación del medio ambiente; otras intentan establecer derechos para ciertos grupos, como las mujeres y las personas con discapacidad y otras intentan reformar instituciones o sectores sociales, como en la educación o el trabajo. En definitiva, toda causa social tiene un objetivo que alcanzar. Este objetivo implica conseguir cambios en las personas. Kotler y Roberto (1992) catalogan en orden creciente de dificultad los objetivos que habitualmente pretenden conseguir las campañas de cambio social:

1. El cambio cognitivo: muchas campañas de cambio social tienen el objetivo limitado de proporcionar nueva información a las personas y de elevar su conocimiento respecto a cierto objetivo deseado, aportándoles un cambio en su conocimiento respecto a él.
2. El cambio en la acción busca persuadir a un número máximo de individuos a que realicen un acto o práctica específicos en un tiempo dado.
3. El cambio de conducta supone no solo informar a la audiencia objetivo, sino conseguir que ésta se comprometa a un acto concreto como votar o vacunarse. Pueden implicar un coste. Incluso si la actitud de un individuo hacia una acción es favorable, puede no realizarla a causa de la necesidad de un tiempo, un gasto, una inconveniencia, o de la simple inercia. Por esta razón, un agente de cambio en tales tipo de campaña debe organizar recompensas o incentivos a percibir para superar los costes. El cambio de conducta puede ser más fácil de conseguir de lo que pueda serlo un cambio cognitivo o de acción única.
4. El cambio en los valores, con este tipo de campañas la ONG o agente de cambio persigue la alteración de creencias o valores profundamente sentidos. Algunos ejemplos de estos son las campañas para alterar las ideas de las personas respecto al aborto o al control de nacimientos. Los esfuerzos para cambiar valores profundamente mantenidos tienen típicamente una tasa de



éxito baja. El sentido de la identidad y el bienestar de una persona están arraigados en sus valores básicos. La alteración de cualquiera de estos valores crea tensión.

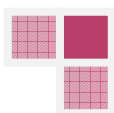
Para alcanzar con éxito estos objetivos, merece la pena resaltar la investigación realizada por Lazarsfeld y Merton (1949) en la que identificaron como condiciones de éxito en campañas de información orientadas a cambios sociales las siguientes cuestiones:

En primer lugar, las campañas de cambio social deben gozar de un cierto monopolio en los medios de comunicación, esto se traduce en que no haya mensajes contrarios a los objetivos de la campaña, lo cual no siempre es sencillo, puesto que en la sociedad actual se dan con frecuencia de manera simultánea varias campañas alternativas que persiguen un objetivo similar u otras causas sociales que compiten en la atención de la opinión pública.

Por otro lado, las campañas orientadas a cambios sociales que se lanzan a través de los medios de masas dependen en gran medida de que exista una actitud previa favorable en el público. Por el contrario, la publicidad orientada a la venta es eficaz porque su tarea no es sugerir actitudes básicas nuevas o crear nuevos esquemas de conducta, sino canalizar las actitudes y la conducta existentes hacia una u otra dirección, en cambio, una campaña para modificar determinadas actitudes o promover determinados comportamientos sociales proponen al receptor cuestiones nuevas, por eso es un proceso de largo alcance.

Otro de los requisitos que deben cumplir las campañas de cambio social es la complementariedad, que se traduce en que se remate la transmisión de información a través de los medios de comunicación de masas con la comunicación directa cara a cara. En la medida en que las personas pueden discutir con otros lo que oyen, llegan a procesar la información mejor y con una mayor probabilidad de aceptar los cambios (Lazarsfeld y Merton, 1949).

Por su parte, Wiebe (1951) planteó una cuestión pertinente respecto a las campañas de cambio social: “¿Por qué no se puede vender la solidaridad como se vende el jabón?”. Según él, los vendedores de productos de consumo son generalmente eficaces, mientras que los *vendedores* de causas sociales son generalmente ineficaces. Wiebe examinó 4 campañas de cambio social para determinar los condicionantes de éxito de las campañas comerciales y concluyó que cuanto más se parece una campaña de cambio social a una campaña de un producto comercial, más probable es que tenga éxito. Fruto de esta investigación identificó 5 factores a tener en cuenta para el éxito de las campañas, desde la perspectiva de los adoptantes objetivo:



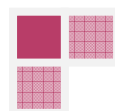
- a. La fuerza. La intensidad de la motivación de una persona respecto al objetivo, que proviene a una disposición anterior al mensaje que se recibe y del nivel de estímulo del mensaje.
- b. La dirección. El conocimiento de cómo y dónde responder positivamente a los objetivos de una campaña, concretamente la presencia de un medio para desarrollar los objetivos.
- c. El mecanismo. La existencia de una agencia, una oficina o una ventanilla que posibilite al individuo traducir su motivación en acción.
- d. Adecuación y compatibilidad. La capacidad y eficacia de la agencia en la realización de su tarea.
- e. Distancia. La estimación por un individuo de la energía y el coste requeridos para cambiar una actitud o una conducta en relación con la recompensa esperada (Wiebe, 1951).

7.2.5. EL PÚBLICO OBJETIVO EN LAS CAMPAÑAS DE MARKETING SOCIAL.

Otra de las cuestiones que la investigación del marketing social debe acometer es el análisis de lo que en marketing comercial se identifica con el consumidor, y que en este ámbito, se ha venido a denominar “*adoptante objetivo*”. En el caso del marketing que realizan las organizaciones no lucrativas es fundamental conocer los procesos que están detrás de cualquier adopción de una idea o comportamiento.

Como hemos explicado más arriba, se llaman *adoptantes objetivo* porque son las personas concretas cuya aceptación y adopción del producto social hará cumplir los objetivos de la campaña. Para tener éxito en la *venta* de ideas o prácticas que son los productos que las ONG pretenden colocar en el mercado, se requiere ser capaz de predecir cómo se comportarán los adoptantes objetivo. A su vez, la predicción requiere conocer los procesos que guían y determinan la conducta de los adoptantes objetivo. Una vez que se comprenda esta conducta, los agentes de marketing social pueden llevar a cabo la tarea de segmentar por grupos de adoptantes objetivo.

La adopción de ideas y de prácticas significa la adopción o modificación de una creencia, de una actitud o un valor. Según la definición de Rokeach (1996) “una creencia es cualquier proposición, consciente o inconsciente, inferida a partir de lo que una persona dice o hace, capaz de ser precedida por la frase creo que”. Por otra



parte, “una actitud es una organización relativamente duradera de creencias alrededor de un objeto o de una situación que predispone a una persona a responder de cierto modo preferencial. Un valor es un tipo de creencia localizado centralmente en el sistema total de creencias de una persona respecto a cómo debe o no comportarse, o respecto a algún estado final de la existencia que vale la pena o que no vale la pena alcanzar” (Rokeach, 1966).

Según este enfoque, los agentes de marketing social deben concebir su tarea como la de convertir una no-creencia en una creencia, una creencia en una actitud, y una actitud en un valor.

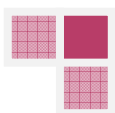
En lo que se refiere a lo que sucede dentro de la caja negra del los públicos a los que se dirigen las campañas de marketing social, existen diferentes teóricas que explican la forma con que los adoptantes objetivo pueden ser impulsados hacia la decisión final de adoptar una idea, una conducta, un producto tangible o un *cierre de venta*. Según Ray (1984) estos modelos son: 1) adopción por “aprender-sentir-hacer”; 2) adopción por “hacer-sentir-aprender”; 3) adopción por “aprender-hacer-sentir” y 4) adopción “multivía”.

“*Aprender-sentir-hacer*”: en esta secuencia de conductas, la adopción no llegará a menos que los adoptantes objetivo de la entidad no lucrativa aprendan primero y después desarrollen una actitud conveniente hacia el producto social. Este “modelo de aprendizaje” es el modelo utilizado más ampliamente para influir sobre la conducta de los adoptante objetivo.

“*Hacer-sentir-aprender*”: en este proceso, los adoptantes objetivo operan a lo largo de un camino inverso al de la secuencia normal de aprendizaje. Primero adoptan una idea práctica a partir de una prueba; a continuación cambian sus actitudes como resultado de una experiencia de prueba-adopción; y después llevan su actitud hasta una etapa final de un mejor aprendizaje.

“*Aprender-hacer-sentir*”: en el tercer tipo de proceso los adoptantes objetivo seleccionan una idea o práctica sólo en base a su familiaridad para con ella, habitualmente a través de anteriores repeticiones en los medios de comunicación. No obstante, no se ha formado ninguna actitud. Si están en una situación tal que tienen que hacer una elección, se deciden por tal producto social incluso cuando tengan poco que ver con él. Después pueden cambiar su actitud si la experiencia ha sido satisfactoria.

“*Proceso multivía*”: el modelo de adopción multivía sintetiza los otros modelos. Se basa en distinciones conceptuales importantes entre creencia o convicción (efecto “aprender”), afecto (efecto “sentir”), y volición (efecto “hacer”). Un adoptante objetivo puede responder con una creencia de alto o bajo nivel o con otro afecto (Ray, 1984).



Una de las cuestiones que han dejado patente la mayoría de los autores consultados especialistas en el marketing social, es el hecho de que para lanzar este tipo de campañas con éxito, es necesario un verdadero conocimiento de cada grupo de adoptantes objetivo, incluyendo sus características socio-demográficas (atributos externos de clase social, renta, educación, edad, dimensión familiar y otros); perfil psicológico (atributos internos como actitudes, valores, motivación y personalidad) y características de conducta (esquema de conducta, hábitos de compra y características de toma de decisión). Conocer a los destinatarios de las campañas de las ONG en las tres áreas relacionadas garantiza a aquéllas hacer predicciones más seguras a fin de influir a través de los resultados.

Además de diferenciar y seleccionar los grupos de adoptantes objetivo, las entidades del Tercer Sector no lucrativo deben identificar los grupos detentadores de influencia o prescriptores que pueden afectar al éxito de su campaña. Según estos autores, la meta será neutralizar la oposición y obtener el apoyo de los públicos influyentes, de los receptores. Kotler y Roberto los clasificaron de la siguiente forma:

- ✚ Grupos que conceden su permiso como los la Administración o los responsables del poder político, cuya autorización legal o permiso pueda ser necesario para que se inicie o establezca la distribución del programa.
- ✚ Grupos de prescriptores propiamente dichos, como los médicos, cuya participación o apoyo son necesarios para la disponibilidad de servicios en una campaña de difusión de una práctica sanitaria.
- ✚ Grupos de oposición, o *lobbys* económicos o sociales que pudieran estar en contra de la campaña.
- ✚ Grupos de evaluación, como los comités legislativos, cuya evaluación a posteriori del programa puede tener efectos beneficiosos o adversos sobre el programa de distribución.

En el caso concreto de las ONGDs Aldamiz- Echevarría (2003) distingue los siguientes tipos de público en una campaña de marketing social:

- ✚ Los donantes, que adquieren una importancia capital, al garantizar la diversidad de las fuentes de financiación de la organización. Dentro del público de donantes, esta autora distingue entre donantes particulares, donantes públicos y empresas.
- ✚ Los colaboradores de tiempo, entre los que diferencia el voluntariado, los cooperantes y otro tipo de colaboradores como son los legisladores, los proveedores de servicios y los líderes de opinión.



- ✚ La opinión pública, que sería la encargada de exigir los cambios de actitud y estructurales para promover los cambios justos que logren atajar los problemas del sur.
- ✚ Destinatarios de las causas sociales, que son a juicio de esta autora los públicos más importantes para una ONGD, puesto que sin ellos, ésta no tiene razón de existir. Es el público más relevante, pues es necesario conocer perfectamente sus necesidades, a fin de poder satisfacerlas (Bruce, 1995:79-82, citado en Aldamiz-Echevarría, 2003:81).

Por su parte, Montero (2003) establece cuatro grandes grupos de clientes o adoptantes objetivo en una ONGD: los ciudadanos, los gobiernos, el entramado empresarial y los medios de comunicación, poniendo esta autora un especial énfasis en los gobiernos, a los que hay que presionar, y en los ciudadanos, que son los que en última instancia brindan su apoyo a las ONGDs.

En esta misma línea, Montero (2003) y Aldamiz-Echevarría (2003) han realizado sendas investigaciones para describir cuál es el proceso de adopción de los públicos objetivos de las ONGDs.

Así, para Montero (2003), se trata de un proceso de decisión muy complejo, con un alto grado de involucración personal, donde se necesita gran cantidad de información y dado el grado de complejidad que implica el cambio, se requiere de mucho tiempo para que se consuma totalmente el proceso. Esta autora describe el proceso de adopción apoyándose en Kotler y Andreasen, identificándolo en cuatro niveles:

- ✚ Nivel cognitivo: comprensión de algo concreto por parte del público objetivo.
- ✚ Nivel acción: que es cuando la comprensión conduce a emprender acciones específicas.
- ✚ Nivel conducta: cuando las acciones emprendidas cristalizan en un cambio a nivel de conducta en el público objetivo.
- ✚ Nivel cambio de valores, por el que se trata de alterar algún tipo de creencia o valor muy arraigado en el público objetivo (Montero, 2003: 112).

7.2.6. ESTRATEGIAS EN EL MAKETING SOCIAL

Como venimos describiendo, las causas sociales pueden ser todo proyecto, apoyado por un individuo, un grupo de individuos o una organización, que tiene por objeto defender, no ya los intereses personales de los que lo apoyan, sino los de la



colectividad o los de ciertos grupos sociales. Este cambio social se puede conseguir implementando distintas estrategias, entre las que cabe destacar: la vía legal (prohibir o fumar por ley); la vía tecnológica (desarrollar una innovación que ayude a dejar o reducir el consumo de tabaco); la vía económica (elevar el precio del tabaco); la vía persuasiva (dirigir información persuasiva acerca de los riesgos de fumar); la vía coercitiva (prohibición de los padres a los hijos del hábito de fumar); la vía conductual (enseñar a minimizar la adicción al tabaco a través de otras cuestiones que le ofrecen una recompensa al individuo) y la vía del marketing social.

Pues bien, entre las estrategias de las que disponen los agentes de cambio o entidades del Tercer Sector para tratar de influir en los adoptantes objetivo o públicos de interés se encuentran las estrategias de marketing social, término acuñado por primera vez en 1971, refiriéndose al uso de los principios y técnicas del marketing para hacer progresar una idea o una conducta sociales. Desde entonces, el término ha llegado a significar una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptabilidad de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivo.

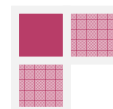
La estrategia básica de marketing social se compone de tres elementos que como indican Kotler y Andreasen (1996) son: la segmentación de mercado, un claro posicionamiento y un mix de marketing diseñado y coordinado para satisfacer las necesidades de los mercados objetivo, al tiempo que permita diferenciar al producto y a la entidad no lucrativa de sus principales competidores (Kotler y Andreasen, 1996:150).

El marketing social utiliza conceptos de segmentación de mercados, de investigación de consumidores, de desarrollo y prueba de conceptos de producto, de comunicación orientada, de facilitación, de incentivos y de teoría del intercambio, para maximizar la respuesta de los adoptantes objetivo. La entidad patrocinadora persigue los objetivos de cambio con la convicción de que contribuirán a los mejores intereses del individuo o de la sociedad (Kotler y Roberto, 1992).

7.1.6.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Las organizaciones del Tercer Sector también identifican un público al que dirigir sus campañas, es lo que Kotler y Roberto (1992) definieron como adoptantes objetivo.

Una vez identificado el *target* o público de adoptantes objetivo de las organizaciones del subsector *non profit*, la siguiente tarea que deben realizar los responsables de las mencionadas entidades, en opinión de Kotler (1983), es la de crear un nuevo producto social que cubra una necesidad que no está siendo satisfecha o diseñar un producto mejor que los que están disponibles. Es la esencia misma de lo que la literatura sobre marketing llama el *concepto de marketing*. Según



Kotler, “el concepto de marketing dice que la clave para conseguir los objetivos organizativos consiste en la determinación de las necesidades y deseos de los mercados objetivo, y en la entrega de las satisfacciones deseadas de un modo más eficaz y más eficiente que los competidores” (Kotler, 1983).

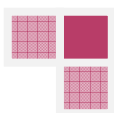
La siguiente tarea dentro de la función de marketing de las organizaciones no lucrativas del Tercer Sector es, según han teorizado diferentes autores la de realizar un ajuste entre una necesidad no satisfecha entre la sociedad, la necesidad de ser solidario, por ejemplo, y presentar una solución en forma de campaña de sensibilización ante el grupo de adoptantes objetivo. Tres elementos de marketing son necesarios para este fin: traducir el ajuste en el correspondiente posicionamiento de la idea o práctica social; a continuación, revestirlo de una apariencia para reforzar el posicionamiento elegido; y entonces, desarrollar una imagen de refuerzo que sea coherente con la naturaleza de la causa.

Los agentes de marketing social necesitan alcanzar una comprensión cabal del grupo de adoptantes objetivo y de sus necesidades. El análisis de la demanda de cualquier producto es esencial en el terreno del marketing y en el contexto social ocurre lo mismo: Kotler y Roberto (1992) diferencian cuatro tipos de demandas, las cuales pasamos a describir a continuación:

La primera de ellas es la *demanda latente*. Para estos autores, el descubrimiento de una necesidad o demanda latente crea una oportunidad para la entidad del sector no lucrativo de acción social de introducir un nuevo producto social. Decimos que estamos ante una demanda latente cuando un número sustancial de personas comparten una necesidad fuerte de un producto social o de un servicio eficaz que no existe, como los temas de abandono de fumar, del control de la contaminación, la prevención de los incendios forestales, la prevención de las enfermedades del corazón y otros parecidos.

La *Demanda insatisfecha* se daría cuando los productos o servicios que están disponibles para satisfacer las necesidades de los adoptantes objetivo no les satisfacen completamente a ellos ni a la demanda. En otras palabras, hay que cubrir un vacío en la sensación o experimentación de satisfacción. Los agentes de marketing social deben desarrollar un nuevo producto o deben mejorar alguno existente para cubrir tal vacío.

La *Demanda insana* se da cuando los adoptantes objetivo proponen ideas socialmente dañinas, tales como la superioridad racial o la violencia, o defienden prácticas socialmente alienantes, como la bebida en exceso, el abuso de droga y la irresponsabilidad en la conducción. Esta condición exige campañas sociales que apunten a destruir la demanda insana. Para conseguirlo de un modo eficaz, los agentes de marketing social deben ser capaces de proporcionar una idea o práctica sustitutoria satisfactoria.



Finalmente, la *Demanda dual frente a la demanda singular* se da cuando los adoptantes objetivo tienen que ser configurados tanto para un concepto de producto, como la planificación familiar, como con respecto a la herramienta o medio de alcanzar el producto social (producto tangible); como es el caso de la promoción del uso de preservativos que acompaña a la campaña de planificación familiar.

7.2.6.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

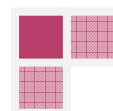
Así como ocurriera a las empresas, las organizaciones no lucrativas, cada vez más, están adaptando su marketing a sus públicos objetivo. Este concepto ayuda a las organizaciones a identificar mejor sus oportunidades y a desarrollar la oferta correcta para cada público objetivo. Pueden ajustar sus precios, productos, canales y comunicación para satisfacerlo de forma más eficiente (Kotler, Cámara y Grande, 1995:296).

Así, para desarrollar una estrategia de marketing adaptada al mercado, las fases que deben acometer las organizaciones del Tercer Sector son las siguientes (Kotler y Andreasen, 1996:154):

1. Identificar las bases para segmentar el mercado.
2. Desarrollar perfiles de los segmentos resultantes.
3. Desarrollar medidas del atractivo de los segmentos.
4. Seleccionar el segmento o segmentos objetivo.
5. Desarrollar un posicionamiento para cada segmento.
6. Desarrollar un mix de marketing específico para cada segmento objetivo.

Los programas de marketing social se diseñan y estructuran en función de las necesidades de cada segmento concreto de población objetivo. Por ello, lo primero que el agente de marketing social (Fundaciones, Asociaciones, etc.) debe distinguir son los diferentes segmentos de mercado a los que dirigir su oferta o producto social, esto es así porque cada grupo de receptores tiene un conjunto específico de creencias, actitudes y valores.

Ilustración 8 Proceso de segmentación

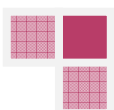


Fuente: (Montero, 2003:156)

Las entidades del Tercer Sector de acción social necesitan alcanzar una comprensión lo más precisa posible del grupo de adoptantes objetivo y de sus necesidades. En este punto es donde entra el proceso de segmentación de los adoptantes, que consiste en subdividir la población total de adoptantes objetivo en segmentos que tengan características comunes de respuesta a una campaña social.

Los agentes de marketing social pueden realizar esta tarea en un cierto número de maneras. Samuels (1977) sugirió que pueden empezar con variables establecidas con amplitud, para a continuación identificar la conducta y acciones de los adoptantes que expresan los objetivos fijados con tanta amplitud. La medida de las acciones ya más específicas de los adoptantes objetivo requerirá una recogida de datos primarios. Para ello, los agentes de marketing social deben de emprender una investigación de marketing social.

La segmentación de los adoptantes es la tarea de subdividir la población total de adoptantes objetivo en segmentos que tengan características comunes de respuesta a una campaña social. Las variables de segmentación más adecuadas son aquellas que capturan de la mejor manera las diferencias de conducta de los adoptantes objetivo.



A la hora de segmentar el mercado, diferentes autores (Kotler y Roberto, 1992; Andreasen, 1995 ; Montero 2003; Aldamiz-Echevarría, 2003) apuntan a las variables demográficas, entre las que destacan la edad, el sexo, estado civil, tamaño del hogar, ciclo de vida familiar, etc.; y socio demográficas (nivel de ingresos, educación, clase social, etc.) y remarcan el fuerte potencial que aportan las variables de estilo de vida en el contexto de las campañas de marketing social, por tratarse de criterios dinámicos, ya que actúan como posibles indicadores de las tendencias de cambio de los individuos. En el caso concreto de la ONGDS, Montero (2003), Díaz Sánchez y Miquel Peris (1990) identifican como criterios objetivos específicos asociados al proceso de adopción de comportamientos, los siguientes:

- ✚ Formas de compromiso, distinguiendo entre los agentes de cambio y adoptantes objetivo.
- ✚ Nivel de compromiso, según la intensidad de la relación de colaboración que mantengan con la ONGD.
- ✚ Lealtad a la organización, en función del nivel de transvase de adoptantes objetivo entre organizaciones.
- ✚ Tipos de colaboración, distinguiendo entre una colaboración esporádica o continuada en el tiempo.
- ✚ Proceso de adopción, estableciendo las diferencias entre un proceso de adopción racional o emocional. Considerando como proceso emocional aquel que responde con carácter directo e inmediato a un estímulo externo que llama la atención sobre los estímulos del individuo, frente a un proceso racional, en el que se da una respuesta meditada.
- ✚ Canal de distribución utilizado.

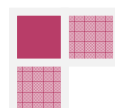
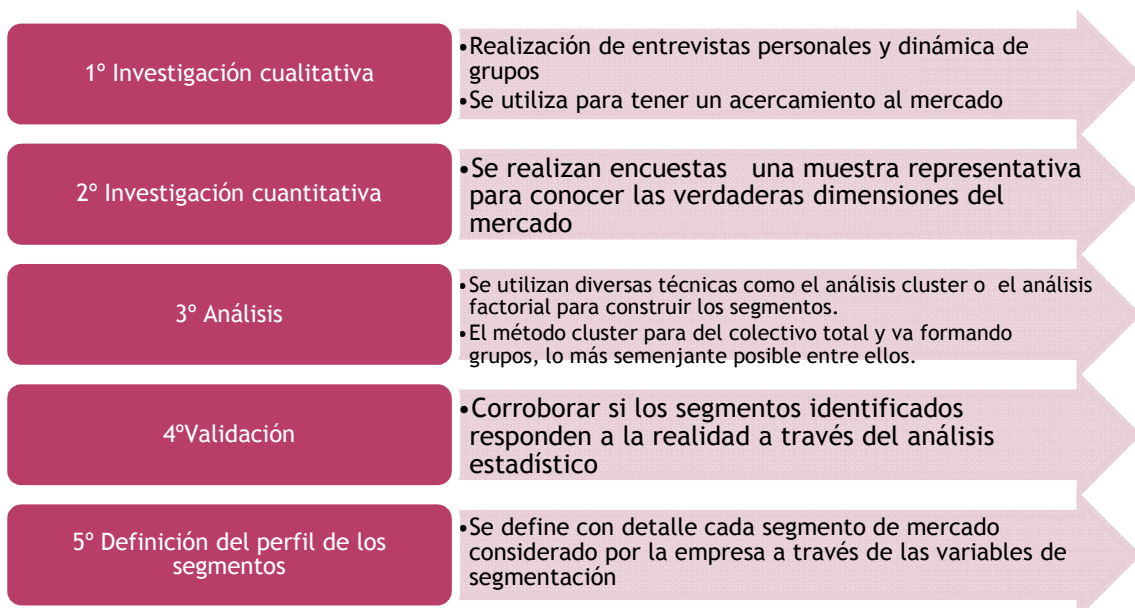


Ilustración 9 Proceso de investigación para la identificación de las variables de segmentación

- Estado en el que se encuentra el adoptante objetivo en el proceso de adopción de comportamientos (Montero, 2003:159).

Dicho lo anterior, es importante recalcar, como así lo hacen diversos autores, que una organización no debería utilizar demasiadas variables de segmentación. Por ejemplo, si se utilizasen 8 variables, cada una con dos niveles, esto proporcionaría 256 segmentos de mercado; es un número de segmentos excesivo para poder ser tratado con éxito, ya que se requieren programas de marketing a medida para cada uno de los segmentos.

Para Aldamiz-Echevarría (2003) en el terreno de las ONGDS, también se debe aplicar la segmentación de mercados: “una vez que éstas conocen las características de los donantes objetivo y las variables que el donante considera decisivas en la elección de la ONGD con la que colaborar, la organización debe delimitar el conjunto de personas a la que dirigirse. Para ello, es preciso buscar el segmento o segmentos más adecuados a la filosofía de trabajo de la ONGD, a los que ésta pueda satisfacer mejor con su forma de actuar y que tengan más interés para la ONGD.(...) sería un error desde un punto de vista de marketing tratar a todos los donantes potenciales con la misma estrategia: Cada ONGD debe centrarse en el segmento o segmentos que, por sus características, motivaciones, afinidad ideológica y otros factores, más se adecúen a su misión” (Aldamiz-Echevarría , 2003:114).

Como indica Leal Jiménez (2000), la segmentación es una de las contribuciones más poderosas que ha hecho el marketing comercial a la solución de problemas sociales. Montero(2003) incide en esta idea y expone algunos beneficios que de cara a la actividad de las ONGDs tiene la segmentación de mercados, como son la posibilidad de descubrir oportunidades de negocio, descubrir segmentos que están sin atender evaluando el grado en que las necesidades de cada segmento están cubiertas con los productos sociales existentes; la mayor facilidad para adaptar el producto a las necesidades del cliente; la mayor adaptación de los recursos disponibles al tamaño del mercado, lo cual favorece la optimización de los recursos de aquella; la mayor facilidad para la determinación del mercado meta y, por último, un mejor análisis de la competencia, al identificarse más fácilmente los competidores amistosos más inmediatos, (Montero, 2003:155)

A pesar de lo expuesto en relación con la segmentación de los adoptantes objetivos de las ONGDs, otros autores han argumentado que no sería ético segmentar un mercado, si ello supone dedicar más recursos a unos segmentos que a otros, dado que cualquier señal de parcialidad puede ser peligrosa, a menos que el segmento favorecido, sea el más necesitado (Leal Jiménez, 2000:174).



La siguiente etapa para el agente de marketing es la de evaluar los diferentes segmentos para decidir a cuantos y cuales atender. A esta fase, Kotler y Roberto (1992) la llaman *objetivación del mercado*.

Ilustración 10 estrategias de segmentación

Como establecen Kotler y Roberto (1992), una vez definidos los perfiles de cada grupo, conociendo su comportamiento respecto a los criterios elegidos, los segmentos obtenidos deben evaluarse para identificar cuál es el que resulta más atractivo para la organización. La valoración del atractivo de los segmentos para una ONGD debe hacerse, según Montero (2003, partiendo de las siguientes consideraciones:

1. La oportunidad en cuanto a la existencia de un vínculo real y específico con la causa social y la organización en cuestión.
2. La sustancialidad de los segmentos, en términos de la dimensión de los segmentos identificados, para que compense el incremento de costes que conlleva el desarrollar un programa de marketing específico para ellos.
3. La accesibilidad del segmento, es decir, la posibilidad de ser servidos, para lo cual es necesario conocer los lugares específicos y la forma en la que se aproximan al producto social.

Ilustración 11 Proceso de segmentación de mercado

Una vez valorado el atractivo de los distintos segmentos, la ONGD, según esta misma autora, debe seleccionar su mercado meta o público o objetivo atendiendo a la

Segmentación de mercado

- Identificar variables para segmentar el mercado
- Definir el perfil de los segmentos identificados

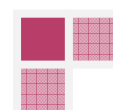
Selección del Público Objetivo

- Medir el atractivo del segmento
- Seleccionar al Público Objetivo

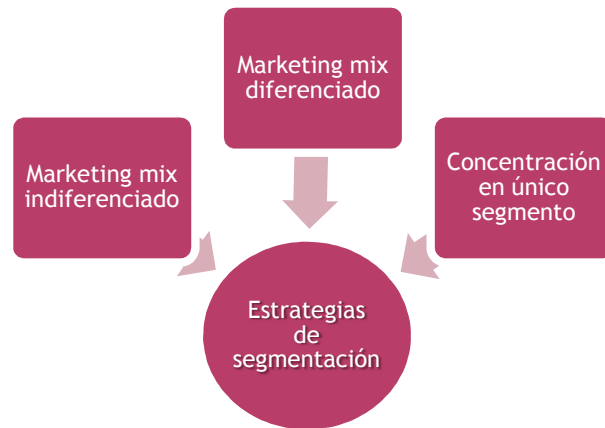
Estrategia de posicionamiento

- Decidir el posicionamiento para cada segmento
- Decidir el marketing para cada segmento

la valoración intrínseca de los segmentos y a los recursos disponibles de la organización. Para ello, igual que ocurre en el marketing comercial,



la organización puede elegir, distintas posibilidades de segmentación: estrategia indiferenciada, diferenciada y concentrada. La estrategia indiferenciada implica ignorar las diferencias entre los distintos segmentos existentes en un mercado



y atenderlo con una única oferta. Esta estrategia se centra en la parte común de las necesidades de los adoptantes objetivo, en vez de prestar atención a las diferencias existentes. El mayor punto fuerte de esta estrategia de segmentación es el ahorro de costes, pero presenta grandes debilidades al enfrentarnos a mercados muy heterogéneos.

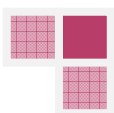


Ilustración 12 Fases en el posicionamiento de un producto social (Fuente: elaboración propia)

Esta estrategia es la más seguida por las ONGDs hoy en día según explica Montero (2003). Por su parte, la estrategia diferenciada supone atender prácticamente a todo el mercado, diseñando diferente programas para cada segmento, y finalmente, la estrategia de segmentación concentrada implica la selección de uno o muy pocos segmentos aplicando una única oferta para ellos.

7.2.6.3. POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA

Una vez que los agentes de marketing social hayan medido la demanda o necesidad en el mercado, ya están listos para definir el encaje o ajuste producto-mercado. Esta tarea es la denominada *posicionamiento del producto*.



Se entiende por posicionamiento de un producto, organización o marca (Ries y Trot, 1993) en el mercado, el lugar que ocupa el mismo en la mente del sujeto - cliente o adoptante objetivo- en comparación con otros competidores y con el ideal.

Una vez dividida la población de adoptantes objetivo en segmentos homogéneos, de modo que cada uno de ellos pueda ser seleccionado como para ser alcanzado con una combinación diferente de marketing social, las ONG deben determinar a continuación qué posicionamiento de producto es el más conveniente para cada segmento de adoptantes objetivo. Para determinar ese posicionamiento se requieren dos tareas: identificar las necesidades principales del segmento de adoptantes objetivo y desarrollar unas ventajas de producto que satisfagan tales necesidades. Ambas deben definirse para el producto de modo distintivo y motivante. Un producto que atiende a una necesidad principal de un segmento objetivo pero que es incapaz de satisfacer tal necesidad mejor que otros productos no es distintivo y no motivará su adopción. Un producto que sea superior en satisfacción de necesidades menores pero que no consigue satisfacer una necesidad principal tampoco será motivador.

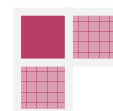
El desafío no es tanto obtener productos mejores, sino desarrollar productos sustitutivos eficaces. Estos son la base motivadora para pedir a las personas que abandonen una práctica actual indeseable como fumar, la bebida en exceso, el abuso de drogas y la mala nutrición.

Por su parte las ONGDs, según describe Montero (2003), deberán transmitir una imagen de confianza y una determinada concepción de desarrollo, frente a otras organizaciones del entorno social que buscarán posicionarse con otras características. Con las imágenes proyectadas de todas las organizaciones, el público se generará un *mapa mental* en la que ubica a las distintas organizaciones competidoras y a su ideal.

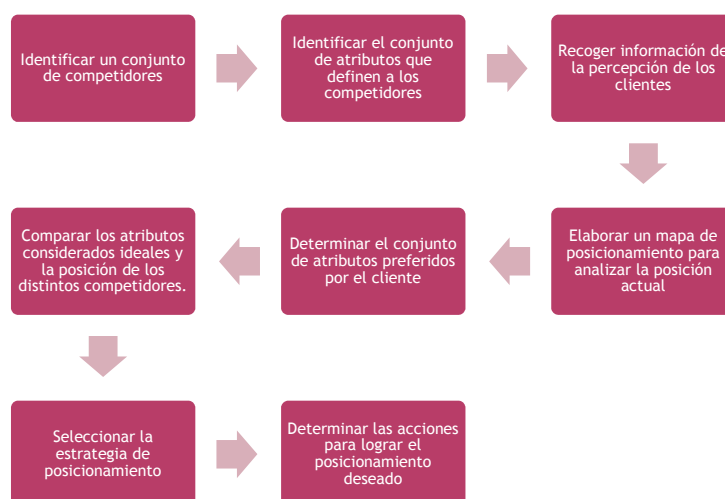
Para esta misma autora, las ONGDs deben seguir el siguiente proceso para construir su posicionamiento: “una vez conocido el mercado meta, la ONGD debe delimitar sus competidores más directos; una vez conocidos identificará el conjunto de atributos determinantes, es decir, aquellos considerados por el individuo a la hora de valorar una organización de este tipo; posteriormente, se recabará información para determinar la percepción de los clientes sobre la propia ONGD, la competencia y el ideal. Toda esta información permitirá comparar las distintas posiciones ocupadas actualmente y la estrategia de posicionamiento que se quiere adoptar para variar o reforzar ese mapa” (Montero, 2003:163).

Ilustración 13 Proceso de la Estrategia de posicionamiento de una ONG

La gestión de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector



Fuente
Montero



(2003:163)

Por su parte, Aldamiz-Echevarría (2003) describe los pasos que ha de seguir una organización de este tipo para posicionar su oferta en los segmentos escogidos:

- ✚ Seleccionar el segmento o segmentos a los que la ONGD se va a dirigir. Este segmento no necesariamente tiene que estar en los países del Norte, sino que puede hacer referencia al público al que se va a dar servicio en los países en vías de desarrollo.
- ✚ Realizar un análisis sobre el posicionamiento de las entidades que se encuentran en el mismo sector. Esto pasa por realizar un análisis, tanto en los países industrializados como en los que no lo están, de los segmentos que no están siendo atendidos correctamente.
- ✚ Elección de una posición relevante para el segmento al que se dirige, por ejemplo, el segmento con el que cooperar, definiendo los principios en los que se basará la ONGD, su filosofía de actuación, su tamaño, su línea de trabajo, etc.

Entre las estrategias de posicionamiento que podría seleccionar una ONGD, esta misma autora define las siguientes: según su origen (iglesia, partido político, sindicato...); según su actividad (proyectos de desarrollo, de ayuda humanitaria, sensibilización y educación para el desarrollo, comercio justo...); según su especialización (medicina, ingeniería...); públicos a los que da servicio (enfermos, víctimas de desastres, niños, refugiados...); según su alcance geográfico (local, nacional, internacional...)(Aldamiz-Echevarría, 2003: 121).

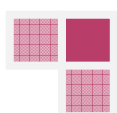


Ilustración 14 Posibles atributos de posicionamiento para una ONGD

Fuente: Shelth y Frazier, 1982:17

El éxito de un producto social, o de una ONGD, depende en gran medida de cómo se posicione, es decir de cómo lo perciba el cliente como satisfactor de necesidades y con relación a cómo las satisfacen otros productos u ONGDS. Entre las acciones a determinar para lograr el posicionamiento deseado es fundamental la variable comunicación.

Como indica Aldamiz- Echevarría (2003), definir claramente el posicionamiento de una organización, no sólo es importante como estrategia de marketing, sino también porque además constituye el marco general para la determinación de los elementos principales que constituyen el mix de marketing y permite la correcta coordinación de ese mix.

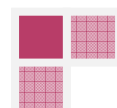


7.2.7. EL MIX DEL MARKETING SOCIAL

Una vez establecidos los objetivos del programa, analizado el entorno y elegida la estrategia/s a seguir, las entidades del subsector no lucrativo deben establecer qué nivel de gasto en marketing social es

necesario para alcanzarlos. Esta etapa exige cierto esfuerzo presupuestario. El planteamiento convencional de valorar el presupuesto es por *fijación de objetivos*, utilizando algún indicador aceptable de gastos-objetivo. Por ejemplo, supongamos que un programa similar hace unos pocos años costó 10euros por adoptante objetivo alcanzado. Supongamos que el coste por adoptante objetivo ha subido un 10 %, hasta 11euros. Si el objetivo actual es de 1000 adoptantes, el gasto en marketing será de 11.000 euros.

Los agentes de marketing social deben decidir a continuación como distribuir el presupuesto entre los diferentes instrumentos alternativos de marketing social que la organización utilizará para alcanzar sus objetivos en el segmento o segmentos de



adoptantes objetivo. Estas herramientas, conocidas por las *cuatro PES*, son las siguientes:

- ✚ Producto: es la oferta hecha a los adoptantes objetivo, incluye servicios, calidad, características, opciones, estilo, marcas, empaquetado, tamaños, garantías y rendimientos.
- ✚ Precio: se trata de los costes que los adoptantes objetivo han de soportar (incluyendo listas de precios, descuentos, reducciones, períodos de pago y condiciones de crédito, así como los costes no monetarios de tiempo, esfuerzo y tensión).
- ✚ Portador: medios por los que el producto social es entregado a los adoptantes objetivo (incluyendo los puntos de distribución y los canales para prestación de servicios, tanto gubernamentales como del sector privado, su localización, el inventario y el transporte).
- ✚ Promoción: aquellos medios por los que el producto social se promueve entre los adoptantes objetivo (incluyendo la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y las relaciones públicas).

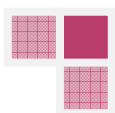
Los agentes de marketing social han sugerido la adición de *tres PES* adicionales a la clasificación anterior, especialmente en relación a la prestación de servicios:

- ✚ Personal: aquellos que venden y entregan el producto social a los adoptantes objetivo.
- ✚ Presentación: elementos visibles, sensitivos presentes en la presentación de la oferta, con los que los adoptantes objetivos usan o adquieren el producto social.
- ✚ Proceso: fases a través de las cuales los adoptantes objetivo llegan a adquirir el producto social (Kotler y Roberto, 1992).

7.2.7.1. EL PRODUCTO EN LAS CAMPAÑAS DE MARKETING SOCIAL

Según Kotler y Roberto (1992), una vez que las entidades de subsector no lucrativo han analizado el entorno del mismo y la conducta de los adoptantes, están preparados para definir el ajuste producto-mercado y para diseñar el producto social y la campaña del marketing.

Como en el marketing comercial, el diseño del producto social con el que los públicos objetivo de las organizaciones del Tercer Sector no lucrativo intentan



satisfacer la necesidad moral de *hacer el bien*, es el fundamento o base sobre la que se construye todos los elementos de la combinación de marketing.

A la hora de diseñar el producto, indican estos autores que lo primero es tener claramente identificadas las necesidades de los públicos objetivo de las ONG. Los agentes de marketing social intentan desarrollar nuevos productos sociales que satisfagan las necesidades de los adoptantes objetivo de un modo mejor de los que ya está disponibles, o adoptar los productos sociales de modo tal que cumplan las necesidades de los adoptantes de mejor manera que lo hacían hasta ahora. Las tareas son por tanto dobles: identificar las necesidades diferenciadas de los adoptantes objetivo que puede satisfacer un producto social específico, y determinar cómo presentan de un modo eficaz el producto así definido a los adoptantes objetivo. Esta segunda tarea implica el posicionamiento del producto y su envoltorio, el posicionamiento eficaz de la campaña y del programa de marketing social.

Los agentes de marketing social planifican normalmente su campaña de difusión del producto para productos tangibles como adopción del concepto producto y, a continuación, como adopción del producto tangible. El proceder en esta secuencia puede requerir un largo tiempo, de modo parecido a lo relativo a los problemas relacionados con el esfuerzo, antes discutido, de intentar cambiar las actitudes antes de influir sobre la conducta. La promoción, tanto del producto social, como de un producto tangible relacionado con él, aportará al mismo tiempo una adopción de prueba más temprana y posiblemente un cambio de actitud.

Al contrario de las empresas, que tratan de satisfacer al cliente con un producto diseñado a la medida para satisfacer sus necesidades y deseos haciendo todas las modificaciones oportunas a su producto para intentar satisfacerle, Aldamiz-Echevarría (2003) explica que las ONGds no tienen esa misma posibilidad puesto que no pueden cambiar su oferta con tanta facilidad. Esto es así porque la misión, la razón de su existencia es cooperar con el desarrollo de los países del Sur y no puede cambiar ningún aspecto esencial de la misma: por eso, las ONGDs, en lugar de adaptar las características de su oferta al mercado objetivo, a menudo se encuentran con la necesidad de adaptar y reestructurar las actitudes del público para que éste requiera el producto y colabore con su causa social. Se ve, por tanto, en la necesidad de adaptar la idea social y empaquetarla de forma que su público objetivo la encuentre deseable y se preste a aceptarla (Aldamiz-Echevarría, 2003:58).

Según este enfoque de marketing, el producto de las entidades del Tercer Sector no lucrativo correspondería con las ideas y las conductas que promueven las campañas de cambio social.

Para Kotler y Roberto (1992) por tanto, existen tres tipos de producto en el contexto de las organizaciones no lucrativas:



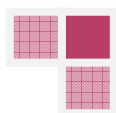
El primer tipo de producto son las creencias, actitudes o valores. Puede ser una creencia, como la de que *las personas con discapacidad son igualmente productivas que las personas sin discapacidad*, que utiliza la Fundación ONCE en sus campañas de integración laboral dirigidas a los empresarios, o *fumar cigarrillos es peligroso para la salud*, que está presente en las campañas antitabaco. Una creencia es una concepción que se establece respecto a un asunto de hecho; no incluye una evaluación. La idea social que ha de promoverse puede ser una actitud, como se demuestra en las campañas a favor de la diversidad. Las actitudes son evaluaciones positivas o negativas de personas, objetos ideas o sucesos. La idea social puede ser también un valor como el de los *derechos humanos*, que se promueve a través de muchos proyectos de Amnistía Internacional. Los valores son ideas globales respecto a lo que es correcto y erróneo.

El segundo tipo de producto social es la práctica social. Puede tratarse de un acto único, como vacunarse contra la gripe o votar en unas elecciones. O puede tratarse del establecimiento de un esquema diferente de conducta, como abandonar el tabaco o no beber cuando se conduce.

El tercer tipo de producto social es un objetivo tangible, como la píldora anticonceptiva que se distribuye en las campañas de planificación familiar o el cinturón de seguridad, en las campañas de tráfico. Pero debería de entenderse que el producto principal no es la píldora anticonceptiva, el preservativo o el cinturón de seguridad. Todos estos son herramientas para alcanzar una práctica social, que en este caso, es la práctica de la planificación familiar o la conducción protegida. La base de producto tangible se refiere a productos físicos que pueden acompañar a la campaña.

De esta manera las entidades del subsector non profit promueven tanto ideas como prácticas sociales. Su objetivo final es cambiar la conducta. Los agentes de marketing social buscan conseguir *cerrar la venta y la compra y el uso*.

Aparte de la clasificación de productos sociales explicada más arriba, Kotler y Roberto (1992) realizan una taxonomía más del tipo de producto social en función de la existencia o no del mismo en el mercado y que exponemos a continuación. Las ONG pueden ofrecer un producto social que satisface una necesidad que ningún otro producto está satisfaciendo actualmente (tipo 1), o pueden ofrecer un producto social que satisface una necesidad que ya otros productos sociales están abordando pero que él satisface de un modo mejor (tipo 2). O incluso pueden ofrecer un producto social que no satisface una necesidad que los adoptantes objetivo perciben o tienen actualmente, pero que sin embargo aborda una comprensión real de las necesidades de las personas (tipo 3). En términos de conducta de los adoptantes objetivo, los tres tipos sociales representan niveles crecientes de dificultad en la adopción y penetración en el mercado.



Para estos autores, también es útil distinguir entre un producto social que tiene una base de producto tangible (como un tratamiento con metadona para los adictos a la heroína, o como los dispositivos anticonceptivos para la planificación familiar), y un producto familiar que es fundamentalmente intangible (formación cultural, abandono del tabaco, derechos humanos, etc.). En general, el primer tipo implica una tarea más compleja para el marketing social que el último.

El desafío, por tanto, no es obtener productos mejores, sino desarrollar productos sustitutivos eficaces a conductas negativas. Estos son la base motivadora para pedir a las personas que abandonen una práctica actual indeseable como fumar, la bebida en exceso, el abuso de drogas y la mala nutrición.

En este punto es importante resaltar que las entidades del Tercer Sector no lucrativo, a veces se sirven de productos tangibles para posicionar la idea o el comportamiento promovido. Así, los agentes de marketing social planifican normalmente su campaña de difusión del producto para productos tangibles como adopción del concepto producto y, a continuación, como adopción del producto intangible. El proceder en esta secuencia puede requerir un largo tiempo, de modo parecido a lo relativo a los problemas relacionados con el esfuerzo antes discutido de intentar cambiar las actitudes antes de influir sobre la conducta. La promoción tanto del producto social como de un producto tangible relacionado con él aportará al mismo tiempo una adopción de prueba más temprana y posiblemente un cambio de actitud.

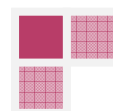
Después de haber terminado el encaje producto-mercado, los agentes de marketing social tienen que ofrecer este conjunto a los adoptantes objetivo. Esta fase lleva consigo la asignación de marca y embalaje para el producto tangible.

Un nombre de marca debería tener cuatro características:

- a. Debería de ser fácil de pronunciar, de reconocer y recordar.
- b. Debería captar o definir los beneficios aportados por el producto.
- c. Debería definir las cualidades o el atractivo del producto.
- d. Debería ser distintivo.

En relación al empaquetado del producto (*Packaging*) estos autores matizan que si bien un nombre de marca es una cuestión única, el empaquetado consiste en varios elementos o dimensiones, que incluyen el material, la forma, el color, el tamaño, el peso, los símbolos, la etiqueta, la impresión, lo que hace que el conjunto sea más difícil de probar. Todo ello hay que cuidarlo, cuando se trata de un producto tangible que va a servir como referente para producir un cambio de conducta social.

Finalmente, en paralelo también se ha de trabajar el posicionamiento de la organización no lucrativa y esto lleva consigo comunicar una imagen aceptable de la



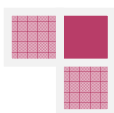
campaña social que respalda el producto, de su equipo, de su misión, y de su competencia, así como del valor de sus objetivos. La probabilidad de que el producto sea adoptado aumenta grandemente cuando el producto o el mensaje comunicando tal producto provienen de campaña o de un equipo de campaña que gozan de credibilidad y respeto.

Según Kotler y Roberto (1992), la credibilidad de la organización es una función de tres aspectos: experiencia, integridad y agradabilidad. La experiencia es el conocimiento y las habilidades especializados con que una campaña pueda contar, y que refuerzan la imagen de los objetivos que se pretender establecer o promover. En términos de experiencia y de autoridad en sus comunicaciones, los médicos, los científicos y los profesores quedan en un primer nivel. La integridad está relacionada con el grado con que se percibe que la fuente de la campaña es objetiva y honesta; las organizaciones con un historial de buenos servicios públicos son consideradas como íntegras. La agradabilidad describe el atractivo o reclamo de la fuente respecto al público o respecto al grupo del adoptantes objetivo. Las organizaciones y las campañas de marketing social que tienen la credibilidad más alta son las que han obtenido puntuación alta en todas ellas.

Para Montero (2003), las ONGDs no puede concebir su oferta de valor sin considerar la contrapartida que le supone al cliente, de ahí que, para esta autora, haya que considerar conjuntamente producto y costes de adopción. Montero sostiene que son los dos elementos de intercambio que han de equilibrarse, para que tenga lugar una relación. Según esta misma autora, las características del producto social corresponden a necesidades que no son fácilmente percibidas por los individuos, que responden a una perspectiva temporal a largo plazo. Además, se trata de un producto muy intangible. Presentan las cualidades de un servicio pero de forma más acusada. Finalmente la complejidad del producto social de la ONGD se ve agravada por la continuidad de comportamiento que se persigue. Esto es mucho más perceptible en las organizaciones que trabajan con una orientación a las causas y, que por tanto, pretenden modificar situaciones estructurales de injusticia social; (Montero, 2003:170).

7.2.7.2. EL PRECIO O LOS COSTES DE ADOPCIÓN

Una vez que un producto social se encuentra distribuido, debe hacerse accesible a los adoptantes objetivo. Hacer que un producto social sea fácil de obtener y de usar es la tarea de la gestión de costes en la adopción de un producto. Adam Smith, el fundador de la economía moderna, expresó este punto de vista hace más de dos siglos cuando dijo que “el precio real de cualquier cosa, lo que cualquier cosa cuesta realmente a una persona que desea adquirirla, es la fatiga y la molestia de adquirirlo”. Por lo tanto, los costes de adopción son de tipo monetario o de tipo



no monetario. Los costes monetarios para los adoptantes objetivo acompañan inevitablemente a las campañas sociales que tienen una base de producto tangible.

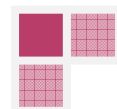
La mayoría de las definiciones de marketing social carecen del concepto de intercambio, aunque éste esté de forma implícita en ellas; sin embargo, hay autores como Namarkforoosh que de forma explícita plantean esa relación de intercambio. En concreto, este autor ve la razón de ser del Marketing en el campo social en el intercambio de valores: “En mercadotecnia social, la primera parte, el oferente, generalmente tiene un bien no físico que ofrece a su mercado bajo la forma de paquete de utilidad de valor... La otra parte tiene dinero o bien la disposición potencial de dedicar tiempo y esfuerzo para que se complete el proceso de intercambio. El precio de la transacción está dado por el valor del tiempo o por el beneficio no recibido de destinar ese tiempo y/o recursos a otra actividad, conociéndose ese concepto como coste de oportunidad” (Namakforoosh, 1985: 43).

Rodriguez -del Bosque (1994) abunda en este concepto de intercambio y sostiene que “en el Marketing social se trabaja sobre activos que no siempre son tangibles o monetarios. La naturaleza y diversidad de estos pagos y beneficios es tan variada que los costes que tienen que pagar los consumidores de las organizaciones no lucrativas son de cuatro tipos:

- ✚ Costes económicos, como por ejemplo dar dinero a una organización caritativa.
- ✚ Sacrificio de ideas, creencias, valores u opiniones personales. Sería el caso de la aceptación o rechazo de la pena de muerte o de la igualdad de derechos raciales.
- ✚ Sacrificio de patrones de comportamiento, por ejemplo comenzar a usar el cinturón de seguridad, cambiar los hábitos de alimentación, hacer deporte...
- ✚ Sacrificio de tiempo y energía: Así ocurriría en el caso de los voluntarios que dedican su tiempo a hacer actividades de proselitismo religioso” (Rodriguez -del Bosque *et al.*, 1994).

Gómez y Montoya y Quitanilla Pardo (1988) entienden el Marketing Social como “el proceso de intercambio entre dos o más individuos o grupos de un bien, normalmente no físico en forma de idea, valor, actitud o conducta, por un determinado costo de respuesta. Este intercambio lleva implícito para una de las partes un cambio cognitivo o conductual” (Gómez y Montoya y Quintanilla Pardo, 1988:86).

Al reflexionar sobre qué precio cargar por un producto social concreto los agentes de marketing social deben ser conscientes de las diversas funciones que cumplen los precios:



- ✚ La función de accesibilidad. La fijación de precios afecta a la capacidad de los adoptantes objetivo para adquirir el producto social. En general, cuanto mayor sea el precio más difícil es adquirir el producto social, y cuanto menor sea el precio más fácil será su adquisición.
- ✚ La función de posicionamiento del producto. La regla relativa al precio está sometida, sin embargo, a ciertas cualificaciones. El precio puede ser como un símbolo y como un sustituto de la calidad del producto. Cuando a los adoptantes objetivo les resulta difícil juzgar la calidad de un producto social, utilizan con frecuencia el precio como referencia.
- ✚ La función de exclusión del mercado. Otra función a que el precio sirve es excluir del mercado a la demanda cuando ésta resulta excesiva o indeseable. La exclusión del mercado se presenta cuando la demanda excede a la capacidad del programa social o cuando el agente de marketing social desea desestimular el uso de un producto aumentando su precio, como es el caso de los cigarrillos y el alcohol en las campañas anti-tabaco y anti-alcohol.

En el desarrollo de una política de precios, la primera cosa que una compañía de cambio social con un producto tangible como base debe decidir, es cuales son los objetivos que busca alcanzar.

Para Kotler y Roberto (1992) los costes no monetarios de adopción caen en dos categorías principales: costes de tiempo (como tiempo de viaje y tiempo de espera) y riesgos percibidos (riesgos psicológicos, sociales y físicos)

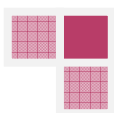
- ✚ Costes de tiempo. Normalmente, los agentes de marketing social intentan ayudar a los adoptantes objetivo a reducir los costes de tiempo. La reducción del tiempo de viaje es un tema de gestión del canal de distribución. Cuanto mayor sea el número de puntos minoristas y cuanto mejor sean sus localizaciones, menor será el tiempo de viaje. Cuando el producto social es una idea o una conducta, la distribución implica también la gestión de la comunicación de los mensajes de un modo eficaz a través de los medios de comunicación o de los contactos interpersonales.

- ✚ Riesgos percibidos: Gemunden (1985) propuso el siguiente modelo:

Frente a un riesgo psicológico estimado apórtese el producto social de modo tal que ofrezca recompensas psicológicas.

Frente a un riesgo social recójense garantías de fuentes creíbles que reduzcan el desasosiego y el embarazo potenciales en la adopción del producto.

Frente a un riesgo de uso, proporciónese a los adoptantes información tranquilizadora sobre el producto o una prueba libre del mismo, de modo que pueden experimentar en qué medida cumple el producto con sus promesas.



Frente al riesgo físico, solicítense pruebas o declaraciones de aprobación por instituciones responsables, como sería el caso de la Asociación Dental Americana, la Asociación Médica y otras organizaciones altamente consideradas.

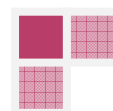
En el caso concreto de las ONGDS, Aldamiz- Echevarría (2003) distingue entre el precio de la donación y el del voluntariado, o cooperación sobre el terreno. Por su parte, el coste de las donaciones tiene dos componentes a su vez, el monetario y el no monetario. El primero hace referencia a la cantidad de dinero que se va a destinar a la ONG, mientras que el componente no monetario es el tiempo que se tarda en obtener información sobre las ONGDs, el tiempo que cuesta efectuar la donación, el miedo a equivocarse al elegir la ONGD con la que colaborar. Por otro lado, el precio monetario de la donación, generalmente es fijado y decidido por cada donante. Para los voluntarios y cooperantes, el precio básicamente está compuesto por elementos no monetarios, entre los que destaca el tiempo de dedicación a los proyectos de las ONGds. Como el precio varía para cada donante, voluntario o cooperante, la capacidad de la ONGD de influir sobre el mismo, es reducida, (Aldamiz-Echevarría, 2003: 60)

Una vez que el fin de los precios ha sido clarificado, la campaña puede proceder al establecimiento de precios o precios específicos. La agencia debería de tomar en consideración tres aspectos: los costes, los precios de los competidores y la sensibilidad de los adoptantes objetivo al precio. Corrientemente, los costes establecen un umbral respecto al precio, especialmente si la agencia social está interesada en recuperar la totalidad de los costes. Los precios de los competidores fijan con frecuencia un techo al precio, particularmente si los competidores ofrecen un producto mejor. Entre este umbral y este techo, una campaña tiene que considerar la sensibilidad al precio de los adoptantes objetivo.

En el proceso de gestión de marketing social, la etapa final es la de organizar los recursos de marketing, poner en marcha los programas de alternativas de marketing social, controlar la actuación de los programas, y evaluar los resultado de tal puesta en práctica (impacto social y ético). Un principio de gestión bien conocido, insiste en que incluso el plan mejor y más cuidadosamente elaborado es inútil hasta que es puesto efectivamente en práctica y controlado. Un control y una evaluación eficaces requieren datos respecto a las respuestas del grupo de adoptantes objetivo y al programa social puesto en práctica, que se generan por investigación de marketing social.

7.2.7.3. LA DISTRIBUCIÓN EN LAS CAMPAÑAS DE MARKETING SOCIAL

Después de planificar el posicionamiento y la presentación de un producto social, la siguiente fase en una campaña de marketing social, según Kotler y Roberto



(1992) es hacerlo disponible. Esto es importante, dado que si un producto social no está disponible, los adoptantes objetivo no podrán actuar según la información y la persuasión presentados en las actividades promocionales. No podrán adoptarlo sobre una base de prueba, ni tener ninguna experiencia directa con él.

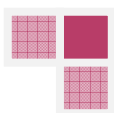
Estos autores consideran relevante definir la política de distribución de una ONG antes que al resto del conjunto de elementos del marketing social, por tres razones: los canales de distribución son los puntos de entrega o salida para hacer disponibles los productos sociales; existen productos sociales tangibles en los que a menudo se sustenta la campaña de cambio social y, en tercer lugar en la gran mayoría de las campañas sólo se promueve un producto intangible, como las ideas o los cambios de comportamiento. En este caso los canales de distribución de las campañas de marketing social coinciden con los medios de comunicación.

Por eso, es importante diferenciar, dentro de la planificación de la distribución de los productos sociales, si se trata de productos tangibles (como sería el caso de una vacuna en el caso de una campaña de vacunación contra una enfermedad incipiente) o de si se trata de productos intangibles (como el abandono del hábito de fumar).

En el caso de los productos tangibles, Kotler identifica los canales de distribución como una red de “instituciones y agencias implicadas en la tarea de desplazar productos desde los puntos de producción a los puntos de consumo”. En el marketing social, el punto de producción es la campaña de cambio social y los puntos de consumo son los adoptantes objetivo. Como ocurre en el marketing comercial, la gestión de un canal de distribución implica la gestión de una red de intermediarios. En este punto, hay que considerar dos cuestiones: cómo están ligados los intermediarios a la campaña de marketing y a los adoptantes, y qué elementos significativos se dan en la gestión de las redes intermediarias.

A la hora de definir los niveles de canales de distribución en una campaña de Marketing Social, nos parece muy interesante a fin de demostrar el verdadero paralelismo que existe entre el marketing comercial y el marketing social, la clasificación que de estos realizan Kotler y Roberto (1992). Para ellos, cada tipo de intermediarios en una red constituye un nivel de canal y define la longitud de un canal. De esta forma, un canal de nivel 0 (distribución directa) consiste en un agente de cambio que pone directamente el producto a disposición de los adoptantes objetivo: casa por casa, por correo, o a través de sus propios puntos de distribución. Un canal de nivel 1 tiene un intermediario de distribución como almacenes al por menor. Un canal de nivel 2 tiene dos intermediarios, por ejemplo mayoristas utilizados a su vez para distribuir a los minoristas. Un canal de nivel 3 tiene tres intermediarios: distribuidores, mayoristas y minoristas.

Por otro lado, los agentes de marketing social han de tomar dos decisiones relacionadas con la distribución: el tipo de puntos de distribución y el número de



ellos y su localización. Cuando el agente de cambio ya dispone de varios puntos de entrega, el establecimiento de puntos adicionales pudiera debilitar los objetivos de distribución de los ya existentes. El agente de marketing social debe analizar el impacto de un nuevo punto de distribución sobre la red total de distribución, en vez de tratar a cada uno de modo discreto e independiente del resto.

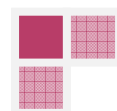
En el caso de la distribución de productos intangibles, como las ideas y las prácticas, Kotler y Roberto (1992) consideran que son los medios de comunicación de masas los que están comprometidos en la distribución del mensaje o en la entrega del mensaje. Por tanto, los medios de comunicación de masas son los canales primarios para el marketing y la distribución de productos sociales intangibles.

La dimensión estimada para la audiencia en cada modalidad (televisión, radio, periódicos etc.) indica su capacidad de distribución potencial. Estas son capacidades de colocación de mensajes. El que una colocación de mensaje resulte en la aceptación de una idea o de una práctica depende del grado de eficacia con que se promueva el producto social.

Para describir los niveles de canales de distribución para productos intangibles, Kotler y Roberto (1992) se refieren al modelo bietápico de la comunicación, en el que el modelo de flujo de etapa única que consistiría en la distribución por el agente de marketing social con medios de comunicación que llevan los mensajes directamente a los adoptantes objetivo, coincidiría con un nivel 0 y en el modelo de flujo de dos etapas, los mensajes transportados por los medios alcanzarían a adoptantes objetivo iniciales que a su vez llevan mensajes a adoptantes objetivo posteriores, correspondería con el nivel 1.

Otros productos sociales se transfieren mejor a través de medios especializados en vez de a través de medios de masas: canales de entrega que conectan especialistas y profesionales con segmentos particulares de adoptantes objetivo. Dos de los tipos de canales de distribución son los profesionales y los voluntarios.

Sin embargo, Aldamiz-Echevarría (2003), considera que la política de distribución y comunicación en las ONGDs tiende a solaparse, ya que una de las principales formas de acercar la idea a los clientes es, precisamente, a través de la comunicación. No obstante se pueden emplear otros medios materiales, que son, como expone esta autora los siguiente: “ en el caso de la política de distribución de una ONGD , para la captación de fondos, se indica un número de cuenta corriente en el que colaborar, un teléfono en donde obtener mayor información o una hoja donde firmar con el fin de facilitar las donaciones al máximo.(...) También se da el caso de hacer la donación a través de una deducción en la nómina, la instalación de huchas en lugares públicos, la entrega de sobres con dirección y franqueo pagados etc.”, (Aldamiz-Echevarría, 2003:60 y 203).

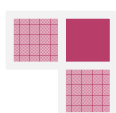


En relación con la logística, Aldamiz-Echevarría indica que en los planes de marketing de las ONGDS son también imprescindibles los canales de distribución tradicionales, sobre todo en las campañas de recogida de bienes (juguetes, ropa, comida o medicamentos) para llevarlos a los países en vías de desarrollo. En este caso la logística es fundamental para que las donaciones lleguen a los beneficiarios. Y añade buscando un paralelismo con la gestión del *merchandising* de la ONGD que también es importante cuidar los aspectos relacionados con la ubicación del local donde se ubique y todo lo relacionado con su aspecto externo e interno (folletos, *fliers* bin dispuesta en el local, oficinas para atender a las personas interesadas), todo ello sin dar una imagen de opulencia (Aldamiz-Echevarría, 2003: 203).

Montero (2003) coincide con este enfoque de solapamiento entre las variables de comunicación y distribución, y lo expresa de la siguiente manera: “trabajar con una idea dificulta en gran medida el establecimiento de los límites entre la comunicación y la distribución (...) Es lógico cuestionarse cómo poner al alcance del individuo una idea si no es a través de su difusión, vía comunicación”. Pero apunta otras formas para favorecer la adopción de los comportamientos perseguidos por una ONGD, por ejemplo: se puede facilitar el desarrollo de comportamientos concretos organizando actividades específicas en los colegios, organizando un maratón por la paz, vendiendo productos que cumplan con las condiciones defendidas por el comercio justo, etc. Según Montero, se puede concebir una distribución del producto social siguiendo dos caminos: uno directo y otro indirecto. El primero estaría compuesto por el personal de sedes o delegaciones; el personal de las tiendas de comercio justo y la página web de la ONGD. El segundo sistema de distribución estaría formado por el conjunto de personas e instituciones que, actuando como intermediarios, facilitan el flujo de productos sociales de la ONGD al adoptante objetivo. En este punto coincide con la descripción hecha por Kotler, puesto que se trataría de públicos instrumentales, como personas o instituciones ajenas a la organización que, contando con una fuerte vinculación a la causa, colaboran con la ONGD, como agente de cambio, colaboran para erradicar el problema social siguiendo las pautas marcadas por la organización (Montero, 2003: 209).

7.2.7.4. LA COMUNICACIÓN DEL SUBSECTOR *NON PROFIT*

La variable comunicación dentro de las estrategias de marketing de las organizaciones del Tercer Sector, es el objeto de esta investigación doctoral, por este motivo, hemos decido dedicar un capítulo exclusivo a la descripción de las políticas de comunicación, tanto de las organizaciones que componen el subsector *non profit*, como de las organizaciones del subsector de mercado. Lo veremos en el capítulo 9.



7.3.- EL MARKETING EN LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL.

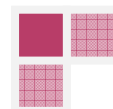
El marco teórico referido a la gestión del marketing en las organizaciones del subsector de mercado o Economía Social del Tercer Sector al que hemos podido tener acceso es muy limitado, habiendo consultado los trabajos acometidos en esta línea por Carlos Losada y Ferrán Maruny en 1981, por un lado, y Narciso Arcas en 1999, por otro. Ambos estudios hacen referencia a la familia del Cooperativismo dentro de la Economía Social, por lo tanto ya podemos avanzar que no contamos con elementos de juicio suficientes para describir el marketing que realizan el resto de las familias que componen este subsector de mercado del Tercer Sector, poniéndose de manifiesto, por lo tanto una evidente línea de investigación para el futuro en este campo, que intentaremos complementar, al menos en lo que a la variable comunicación se refiere, con el estudio empírico que se ha realizado en el marco de esta tesis doctoral .

Comenzaremos analizando la cuestión de si es pertinente hablar de un marketing específico para las entidades de mercado del Tercer Sector, las cuales operan en la dimensión lucrativa del Tercer Sector, pues se trata de organizaciones empresariales, como ellas mismas se autodenominan, pero con unas peculiaridades que ponen el énfasis en la no distribución de los beneficios, como ya hemos explicado en las capítulos 1, 2 y 3 de esta fase exploratoria de la investigación.

A continuación, haremos un breve repaso de la gestión del marketing aproximándonos a las estrategias que llevan a cabo las Cooperativas, para adentrarnos posteriormente en las diferentes variables tácticas del marketing que utilizan tales organizaciones .

7.3.1. ¿UN MARKETING ESPECÍFICO PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SUBSECTOR DE MERCADO DEL TERCER SECTOR?

Para responder a esta pregunta, a los efectos de esta investigación, adoptaremos la premisa de que se da un cierto común denominador entre los distintos componentes que configuran el subsector de mercado del Tercer Sector (Cooperativas, Mutualidades, Sociedades laborales, empresas de inserción, grupos empresariales de la Economía Social, etc.) que no es otro que la existencia del carácter lucrativo de los mismos, tal y como hemos venido explicando a lo largo de la



fase exploratoria de esta investigación y, por lo tanto todo lo dicho para las Cooperativas se hace extensible al resto de entidades -salvando las peculiaridades existentes entre ellas ya descritas en capítulos precedentes -.

Dicho lo anterior, retomamos la cuestión objeto de este epígrafe: ¿realmente podemos hablar de un marketing específico para este tipo de organizaciones?. Losada y Maruny(1981) se plantearon esta y otras cuestiones como ¿qué tipo de marketing requiere una empresa cooperativa?, ¿qué diferencias aporta el hecho cooperativo al marketing?, ¿hay realmente un marketing cooperativo o de Cooperativas? Ante esta cuestión, estos autores identifican dos posturas: la primera de ellas postula que el marketing es igual para todo tipo de empresas, incluidas las Cooperativas. No importa su idiosincrasia o su peculiaridad pues éstas no afectan a las técnicas de la mercadotecnia. La otra postura, que es la que apoyan estos autores, y en la que como bien indican caben diversos grados, sostiene que, efectivamente la aplicación de las técnicas del marketing se ve influenciada por el peculiar espíritu empresarial que predomina en las Cooperativas, por su especial manera de ser: “existe realmente un marketing específico que deberán desarrollar las Cooperativas y que se diferencia del que deberán realizar otro tipo de empresas (...) La empresa cooperativa nace con un espíritu peculiar y con unos principios bien definidos que modelan su gestión. La cooperativa nace dentro de un marco donde los valores de justicia y solidaridad encuadran y condicionan la obtención de beneficios a corto y largo plazo, fin por excelencia de la mayoría de las demás empresas (...) Los principios cooperativos de adhesión, de control democrático, nos han a ir delimitando, marcando con un sello característico el plan y la actuación de marketing” (Losada y Maruny, 1981:9).

Estos mismos autores identifican el marketing que realizan las Cooperativas con lo que en esta investigación hemos definido como marketing social corporativo de las empresas convencionales: “por motivos históricos, origen del cooperativismo y posterior tradición, el marketing cooperativo se asemejaría en la intuición de fondo a lo que se ha venido en llamar, en estos últimos años, el marketing social⁹. La característica básica que singulariza este marketing, sería el énfasis que pone en las relaciones de la empresa al vincularse con la sociedad, en otros aspectos que el puramente económico” (Losada y Maruny, 1981:10).

⁹ Nótese que lo que estos autores denominan *Marketing Social* correspondería con lo que nosotros denominamos marketing social corporativo, en clara contraposición con lo que ha quedado ampliamente descrito en los epígrafes anteriores, el marketing social, que hace referencia exclusivamente al marketing de las organizaciones no lucrativas que persiguen un objetivo social. La utilización que Losada y Maruny hacen del término *Marketing social* es un claro ejemplo del amplio confusionismo que aporta la palabra *social* al marketing realizado por las empresas con un claro objetivo lucrativo y que explicaremos en el próximo capítulo.



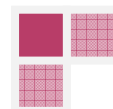
De tal manera, el marketing que caracteriza a las Cooperativas, según estos autores, es el marketing que se sustenta en la responsabilidad social de las empresas y que según explicaban Lazer y Kelly (1973), “las decisiones del marketing, tienen impacto en otros factores además de en las ventas y beneficios de corporación (...) Engloba una serie de expectativas de tipo social que surgen del enfrentamiento entre las actividades de marketing de la empresa y los muchos públicos que la rodean. En estos públicos se incluyen los competidores, gobiernos, consumidores, empleados, accionistas y trabajadores” (Lazer y Kelly, 1973:4).

Además de la propia idiosincrasia de las Cooperativas, otros factores que determinan una forma peculiar de hacer marketing en este tipo de entidades, según estos mismos autores son los siguientes:

1. Posibilidad/Preferencia de acudir a los circuitos comerciales cooperativos, tanto de aprovisionamiento como de distribución.
2. La integración cooperativa, que les dota de una ventaja comparativa que les permite acceder a mercados que de otra manera sería imposible, a estudios de mercado prohibitivos para una pequeña empresa.
3. Por último, el trato con el cliente es cualitativamente distinto, puesto que no se trata, como en cualquier otra empresa, de un trato puramente comercial, sino que tiene una proyección y trasfondo social, dado que en muchas ocasiones el consumidor es el propio socio (por ejemplo en la cooperativa de aprovisionamiento o de consumo). En el caso de las Cooperativas, no se trata sólo de vender, sino de satisfacer su necesidad de compra de la mejor manera posible, orientándole en cuál será la adquisición más adecuada. Así a la nueva relación comercial, además de un elemento de solidaridad y ayuda, que son el origen de muchas Cooperativas, hay que añadir, por último, un elemento educativo que traspasa la mera relación económica.

En definitiva, lo que justifica para estos autores que estemos hablando de un tipo de marketing peculiar para las Cooperativas es: los objetivos de la política comercial, que van más allá de la pura venta y que se complementan con un enfoque social de ayuda y educación al socio; las peculiares redes de aprovisionamiento y distribución; la publicidad que realizan este tipo de organizaciones (de la que hablaremos más adelante); la asistencia comercial a las Cooperativas y en un terreno de contenidos más utópicos, que la gestión comercial de las Cooperativas no consiste tanto en vender como en lograr, a través de los lazos que se establecen en la compraventa, otro tipo de relaciones con miras al objetivo último de la cooperación (Losada y Maruny, 1981:11).

En esta misma línea, en el marco del sector agrario otros autores como Arcas (1999) se plantea la disyuntiva de si el marketing agrario tiene la suficiente entidad como para que reciba un tratamiento diferenciado. Para responder a ello, aluden a

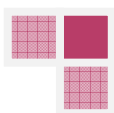


Vázquez y Trespalacios (1994) que recogen la respuesta mayoritaria de sus colegas y reconocen que existe una única demarcación científica y por consiguiente un único marketing, sin embargo, sostienen que existen campos de aplicación con características propias que conviene tener en cuenta para un buen desempeño del marketing, y que justifica el establecimiento de varias especialidades en su estudio, entre las que destacan el marketing agroalimentario.

En definitiva, para Arcas (1999), existe una única disciplina, el marketing, con un cuerpo teórico y metodología también única y que al aplicarla al ámbito agroalimentario nos encontramos con una serie de peculiaridades que la diferencian y que le dan entidad propia (Muñoz, 1987). Entre las especificaciones que afectan a la dirección comercial de estas empresas este autor señala el mayor riesgo e incertidumbre al que han de enfrentarse derivado de factores climáticos, la estacionalidad, y la naturaleza cíclica de la producción y su carácter perecedero. A ello hay que añadir la dispersión de la producción y la intervención de la Administración restringiendo la toma de decisiones (Arcas, 1999:146).

Ya dentro del campo de las Cooperativas, Arcas (1999) destaca el papel de las Cooperativas en la adición de valor y en el flujo de los productos agrarios hacia el consumidor. Por eso, se justifica el hablar de un tipo de marketing específico para las Cooperativas agrarias dado el papel crucial que se le da en ellas al flujo de información entre el consumidor y la empresa agraria. Así, las Cooperativas por medio de los estudios de mercado, pueden proporcionar a sus socios información sobre las necesidades y deseos del consumidor y su posible evolución. Además mediante las acciones de comunicación que desarrollan sus socios pueden dar a conocer los productos al consumidor, interesado cada vez más en la naturaleza de la oferta y los sistemas de producción. Por otra parte, al acortar las Cooperativas el canal de comercialización, acercando así el empresario agrario al consumidor, la información fluye de forma más ágil y menos distorsionada.

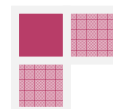
Otro de los motivos que aporta Arcas para justificar la existencia de un marketing específico para las Cooperativas agrarias son las especificidades organizativas y la filosofía participativa de las Cooperativas que la hacen especialmente orientada al mercado. Esto es así porque, en muchas ocasiones los socios son a la vez los propios clientes y las Cooperativas fundamentan su razón de ser en servir a los socios, que son al mismo tiempo los propietarios - los socios, en función de las múltiples relaciones que pueden mantener con la cooperativa, forman parte de la organización-, Por lo tanto han de impregnarse de la filosofía del marketing para que la cooperativa a través del desempeño del marketing estratégico pueda ofrecer al consumidor productos con valor superior a los ofertados por la competencia. El espíritu participativo que impregna la filosofía cooperativa puede suponer una ventaja competitiva para estas entidades, en cuanto que puede favorecer una mayor coordinación inter funcional (Arcas, 1999:150).



Por su parte, Tulio Rosembuj (1981) introducía el libro *“Marketing para cooperativas agrarias”* manifestando que “existe un cierto y (pésimo) marketing que rodea al propio concepto cooperativo. Hay una determinada mentalidad, que no dudamos en calificar como prehistórica, que condena al cooperativismo a una imagen harapienta, desaharrapada de sí mismo. Una suerte de ola mística que es fruto exclusivo de la propia voluntad de quienes lo practican, sin sintonía con las leyes del mercado en que se actúa”. Declaración que no deja inmune ni a propios ni a extraños y que le sirve para indicar las diferencias fundamentales entre el marketing cooperativo del que hacen el resto de las empresas del mercado tradicional. Así, para él, aun habiendo elementos semejantes en la función comercial tales como los estudios de mercado, las relaciones con los clientes y proveedores, la gestión de los stocks y los mecanismos de compras y ventas, el núcleo central que diferencia la función comercial cooperativa es la integración: “la fecunda idea del federalismo cooperativo, impulsado desde el fondo de la historia, se traduce en la organización de Cooperativas de segundo o ulterior grado, la vinculación intercooperativa en materia de asistencia técnica, prospección de mercados, exportación, innovación tecnológica, publicidad y propaganda(...) El marketing cooperativo tiene un cariz social. No se trata de sucumbir a la tentación del consumismo. La cooperativa no debe olvidar que, por principio debe actuar la mayor, mejor y racional correspondencia entre bienes y necesidades, entre producción y consumo: bienes y producción en función del consumo y de la satisfacción de las necesidades humanas. (...) El marketing cooperativo, apoyando la integración cooperativa, tiene un inequívoco compromiso social: la imagen de los bienes y servicios que promueve deben aspirar a un contenido didáctico y discriminado ” (Rosembuj, 1981).

7.3.2.LA FUNCIÓN DE MARKETING EN LAS COOPERATIVAS

Según Losada y Maruny (1981), hay una ausencia prácticamente total de manuales sobre marketing dentro de la literatura cooperativa y una falta de práctica y de pautas de comportamiento dentro de las Cooperativas de una gestión orientada hacia el marketing. Según ellos, esto es así debido a los prejuicios que existen en torno al marketing desde el terreno de las Cooperativas: “está muy extendida en el movimiento cooperativo la concepción de que el marketing es una herramienta embrutecedora del consumidor. Es una manera muy sofisticada de manipular a las personas y de anularles su capacidad de libre elección la hora de la compra o de la elección de alternativas (...) y es lógico que este recelo exista, si bien es verdad que el responsable de una empresa cooperativa es mucho más abierto y menos crítico ante el fenómeno del marketing, que el “ideólogo-pensador” cooperativo, que casi siempre ha adoptado una postura más radicalizada” (Losada y Maruny, 1981:7).



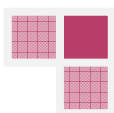
Este rechazo también lo pone de manifiesto Arcas (1999) en el mercado de Cooperativas de frutas y hortalizas, indicando que las principales características del entorno al que se enfrentan los productores de frutas y hortalizas son: la saturación de los mercados, la modificación de los gustos afectando a los patrones de consumo y a una mayor exigencia de calidad, y la mayor competitividad fruto de la aludida globalización de los mercados. “Los efectos de la acción conjunta de estos factores están originando que las empresas agrarias, que en ocasiones han presentado una actitud contraria hacia el marketing hoy día lo consideren como el núcleo de su estrategia empresarial y el factor determinante para la obtención de ventajas competitivas” (Arcas, 1999).

Así como Olmeda (1989), que indica que las peculiaridades del sector agrario han ralentizado durante algunos años el empleo de determinadas estrategias de marketing, sobre todo, por la creencia de que los productos agrarios presentan un elevado grado de uniformidad y difícilmente puede lograrse con ellos una buena diferenciación, especialmente en los productos que llegan al consumidor sin transformar (frutas y hortalizas frescas). A ello habría que añadir el reducido tamaño de las empresas y la venta mayoritaria a intermediarios y no a mayoristas o a consumidores finales (Olmeda, 1989).

Llegados a este punto, ya se puede anotar una definición de lo que se entiende por marketing cooperativo. Siguiendo a Losada y Maruny (1981): “es el conjunto de elementos que el encargado del área de marketing de la cooperativa debe considerar en el momento de elaborar las estrategias comerciales de los distintos bienes y servicios ofrecidos a los socios (Cooperativas de distribución...) o clientes (Cooperativas de producción para terceros)”.

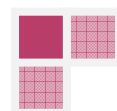
Para comenzar a describir la función del marketing en las Cooperativas tomaremos como referencia la descripción que hace Losada y Maruny (1981) de las distintas formas de entender el marketing que se dan en este tipo de organizaciones

- ✚ Orientación tradicional: por un lado están las Cooperativas que entienden la función de marketing desde un punto de vista que podríamos llamar local-artesanal. En ellas, el responsable de marketing no existe como tal, es como lo denomina Arcas un “mil hombres”, tiene un contacto directo con el mercado, lo conoce bien. El ejemplo más claro de este tipo de Cooperativas lo tenemos en las Cooperativas de consumo (de alimentos), o en las Cooperativas de trabajo asociado. El responsable de la cooperativa conoce las necesidades que ésta debe satisfacer. En este estadio, el Marketing es poco necesario, puesto que la relación entre el consumidor de los servicios (socio o cliente no socio) y la cooperativa que los suministra es muy intensa. En realidad más que o tener marketing, están realizando el mejor marketing posible.



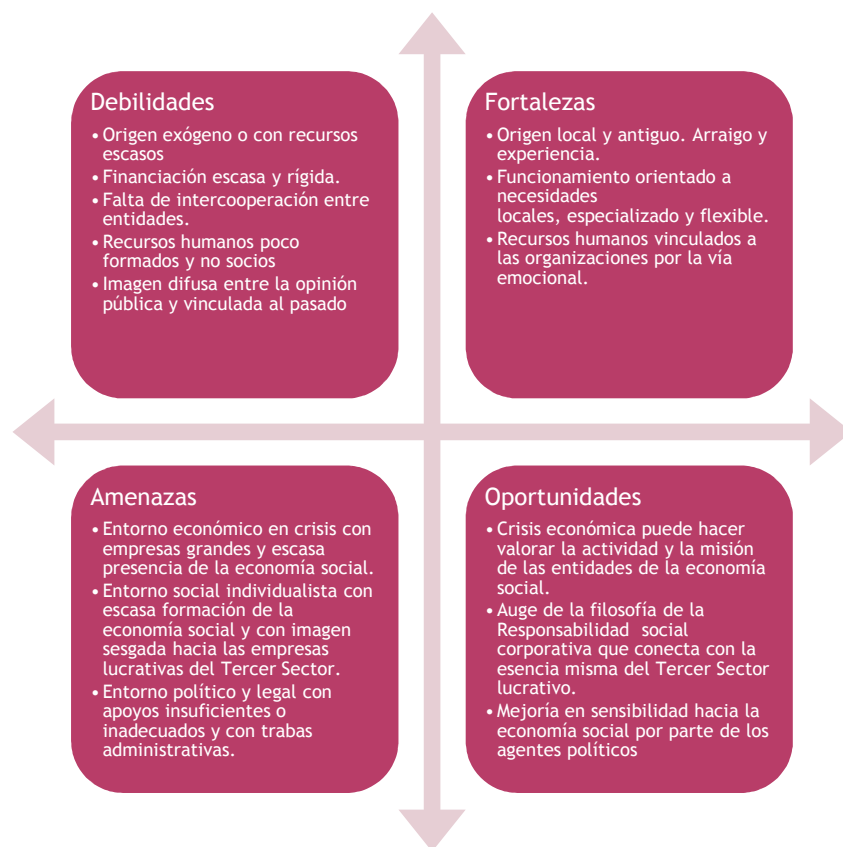
- ✚ Orientación a la producción: Esta orientación se da cuando los mercados están desabastecidos y las necesidades, incluso las primarias, están insatisfechas. Son tantas las necesidades que el único problema es producir. En esta situación, la cooperación representa para los pequeños empresarios y los trabajadores autónomos la solución de sus problemas productivos y la posibilidad de acceder a mayores cuotas de mercado a través de la creación de Cooperativas de trabajo asociado o de Cooperativas de segundo grado. En esta circunstancia, el aparato productivo de la cooperativa suele ser insuficiente para abastecer al mercado o bien es obsoleto.
- ✚ Orientación a la venta: la tercera orientación de la función de marketing en las Cooperativas es la comercial; se da sobre todo en las Cooperativas de viviendas, que se centra en la publicidad, la fuerza de ventas, la promoción, para en vez de satisfacer las necesidades de los clientes, lo que hace es crearlas, para poder vender todas las viviendas que tiene construidas. La cooperativa busca socios sin preocuparle tanto cual debe ser el trato realmente cooperativo con el socio-cliente, como lograr un comprador más.
- ✚ Orientación al marketing, en este caso la cooperativa pone el acento fuera de la empresa, el análisis del consumidor, socio y no socio, se convierte en el origen de la actuación de la cooperativa, en la búsqueda de necesidades no satisfechas. Se da sobre todo en Cooperativas distribuidoras, que se centran en las necesidades de los socios actuales y potenciales, mientras que las Cooperativas productoras se centran en los socios terceros.

Según Losada y Maruny, las escasas encuestas sobre esta materia, indican que la mayoría de las Cooperativas se orientan hacia la producción y a las ventas, con alguna excepción que se orienta al mercado (Losada y Maruny, 1981: 25).



7.3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS COOPERATIVAS

Ilustración 15 Análisis DAFO de la Economía Social

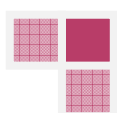


Fuente: elaboración propia a partir de Coque Martínez (2003).

7.3.4. OBJETIVOS DE MARKETING EN LAS COOPERATIVAS

Como cualquier organización empresarial que opera en el mercado, las Cooperativas persiguen unos objetivos de rentabilidad económica, objetivo que compatibilizan con su función social, de cara a sus socios, que en algunos casos, son además propietarios de la propia empresa.

Por lo tanto, la fijación de objetivos de marketing en este tipo de organizaciones responde a un doble objetivo, muy vinculado con la propia responsabilidad social, que de manera intrínseca está en la esencia misma de la filosofía que inunda a las entidades del subsector de mercado del Tercer Sector o Economía Social.

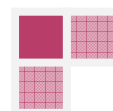
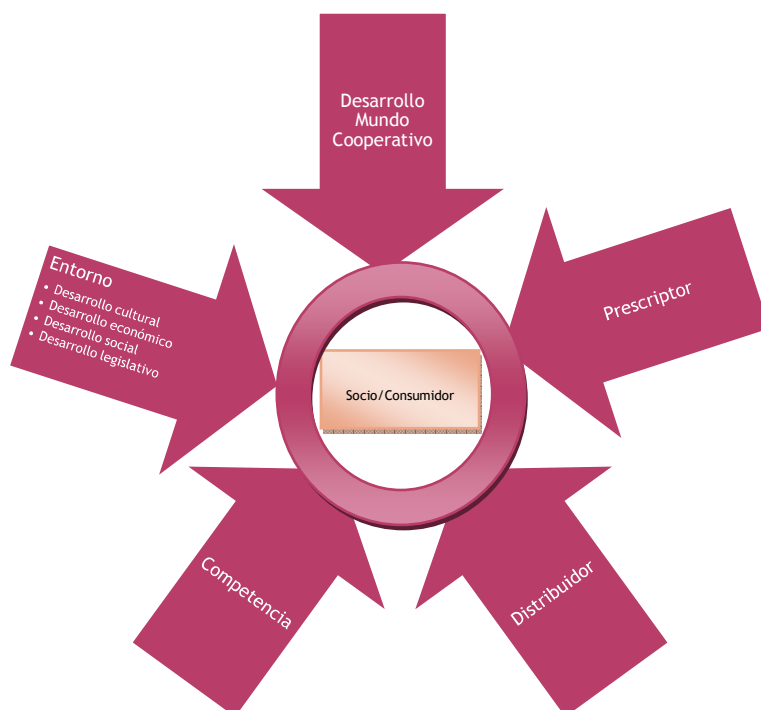


Losada y Maruny (19881) exponen esta idea indicando que el marketing es imprescindible para el desarrollo económico de cualquier organización, además de ser un *utensilio indispensable* para que las empresas cumplan con su responsabilidad social y se obtenga de los escasos recursos con los que se cuenta la mayor utilidad social y la asignación más racional de los mismos.

Para estos mismos autores, si el objetivo final del marketing en las empresas tradicionales siempre ha sido alcanzar la satisfacción de sus clientes, la empresa cooperativa también está obligada a adaptar y a utilizar las técnicas de marketing como un elemento sustancial de su gestión. A nivel empresarial si la función de la cooperativa es servir a sus socios / clientes -dependiendo de si se trata de Cooperativas de producción/de trabajo asociado, cuyo mercado son terceros no asociados-, toda la organización deberá focalizarse en conocer cuáles son esas necesidades (Losada y Maruny, 1981:8).

Desde el marketing cooperativo, el mercado se compone de un conjunto de elementos (personas u organizaciones) que tienen de alguna forma una influencia directa e indirecta sobre el consumo de los bienes y servicios. Puede ocurrir, que se trate de un mercado donde la mayoría de los elementos tengan un cariz cooperativo o bien, puede darse el caso de que únicamente el productor que se enfrenta con el mercado pertenezca al mundo cooperativo.

Ilustración 16 Agentes del mercado cooperativo



Fuente: elaboración propia a partir de Losada y Maruny (1981: 42)

Igual que ocurre con las empresas tradicionales, las Cooperativas deben de conocer tanto su mercado actual, como potencial, así como datos referentes a su competencia, los prescriptores, los distribuidores y el entorno.

7.3.5. EL PÚBLICO OBJETIVO DE LAS COOPERATIVAS: EL SOCIO Y EL CLIENTE.

Una de las peculiaridades que caracterizan al marketing de las Cooperativas es que el consumidor puede ser una tercera persona, que no tenga nada que ver con la cooperativa, aparte de ser el cliente, o bien que el consumidor puede ser el mismo socio de la cooperativa. Esta circunstancia condiciona el trato que se le dispense. Así según explican Losada y Maruni (1981, en las Cooperativas de consumo, en las de viviendas y en las de servicios en general, el consumidor de los productos de la cooperativa es el mismo socio. En las Cooperativas de otro tipo, en general, el mercado es más abierto, es decir, lo constituyen individuos que no son socios y por lo tanto no son propietarios de las Cooperativas. En el primer caso, socio-consumidor, la cooperativa juega con una ventaja: conoce perfectamente quien es su consumidor, qué quiere y cómo lo quiere. Esto significa que la cooperativa puede disponer de un alto grado de conocimiento de sus consumidores y disponer de datos de su comportamiento como consumidor con cierta facilidad. Esto le favorece para poder ofrecerle un producto más acorde, para poder cubrir sus necesidades.

En referencia al comportamiento de compra de este tipo de consumidor/socio, la peculiaridad estriba en que, al ser miembro de la cooperativa, es usuario de la misma, y para muchos socios, el motivo de acudir a una cooperativa será totalmente racional. Según esto, a la cooperativa le interesará, de cara a conseguir ventas, que los socios hagan el uso más intenso posible de la cooperativa. Por otro lado, la segunda peculiaridad del comportamiento de compra del socio/consumidor es la sintonía que existe, en términos de homogeneidad, entre el socio y la cooperativa, pues por el mero hecho de pertenecer a ella, comparte sus signos de identidad. Al integrarse en ella, estará buscando unos objetivos determinados que cumplir en ella. Del mismo modo, los fines de la cooperativa deben salvaguardar esa sintonía con sus socios, a fin de mantener los laos de unión iniciales que dieron lugar a esa conexión. Así se conseguirá una mayor homogeneidad.

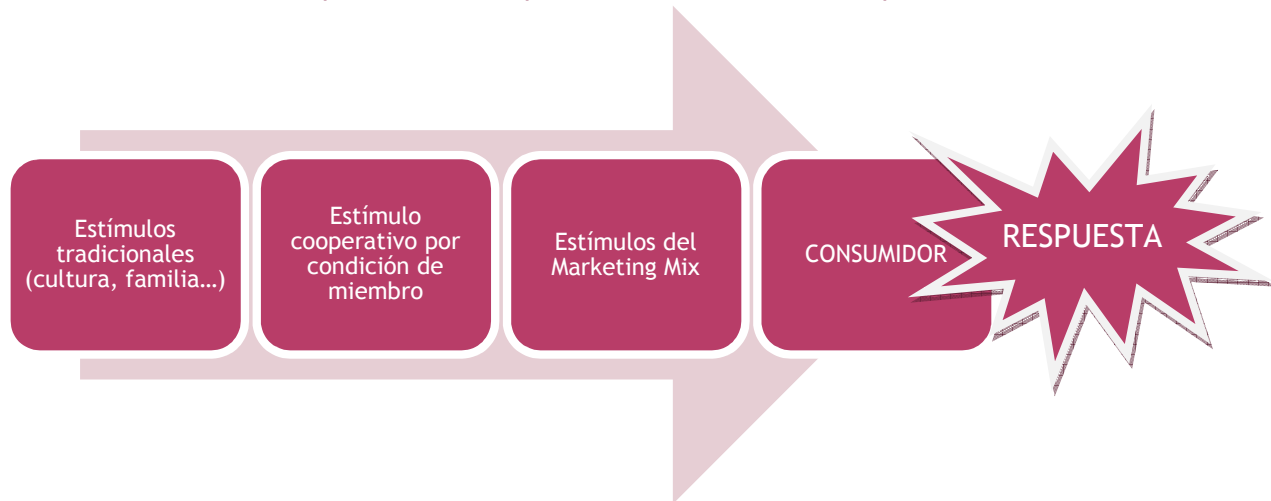
Un tercer rasgo propio del socio-consumidor, según establecen Losada y Maruny (1981), es que éste se halla inmerso dentro de un entorno cooperativo que define su actitud social, comparte los valores intrínsecos al propio espíritu



cooperativo y se obliga de alguna manera a desarrollar una postura determinada ante la vida.

Estos mismos autores definen un modelo de comportamiento de compra del consumidor-socio de la cooperativa que queremos dejar reflejado en la ilustración de más abajo:

Ilustración 17 Modelo de comportamiento de compra del consumidor/socio en las cooperativas

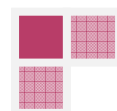


Fuente: elaboración propia a partir de Losada y Maruni (1981:56)

En el caso de que los consumidores sean ajenos a la propia cooperativa, ésta debe poner en marcha mecanismos para conocer con más profundidad el comportamiento de compra de los mismos y saber cifrar cuáles son sus necesidades, a través de la investigación comercial.

Losada y Maruny (1981) describen la situación de las empresas Cooperativas en cuanto a la investigación de mercados en función de su tamaño de la siguiente manera: la mayoría de las empresas Cooperativas en este país son de tamaño reducido (pequeñas y medianas) y ello las hace posicionarse en cuanto a la investigación de mercados, en alguno de estos tres estadios:

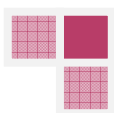
- ✚ No tienen departamento comercial o de marketing.
- ✚ En caso de que exista departamento de marketing, dentro de él, no existe un subdepartamento o sección destinada a la investigación.
- ✚ Teniendo departamento de investigación, su presupuesto es realmente limitado, sin posibilidades para emprender grandes actividades.



Ante esta circunstancia, la mayoría de las Cooperativas, lo que hacen es detectar la información de las estadísticas de venta, de distribuidores, de consumos, del ciclo de vida de los productos, etc., a través de los soportes documentales que se hallan dentro de la organización, por lo tanto sólo cuentan en la mayoría de las ocasiones con fuentes secundarias. Como mucho, obtienen datos primarios a través de la observación de la red de ventas, recaban la opinión de los distribuidores respecto al consumo o realizan reuniones de grupo con distintos grupos como distribuidores, consumidores, compradores, prescriptores, etc.

Por otro lado, estos autores ponen de manifiesto que, en el terreno de la investigación de mercados, las Cooperativas cuentan con una peculiaridad que les favorece, respecto a las empresas convencionales y es que el personal de la cooperativa integrado en el departamento de marketing presenta mejores actitudes ante la realización de la investigación de mercados que en la empresa privada. El vendedor cooperativo está en mejores condiciones para desplegar una actividad de investigador de mercado, al estar más motivado con los propios fines de la organización. Además, estos autores llaman la atención acerca de la llamada investigación de mercados cooperativa o las Cooperativas ómnibus. Es el caso de que las empresas privadas que constituyen Cooperativas para realizar investigaciones de mercado a las cuales sus presupuestos individuales no tienen acceso. Para la empresa cooperativa es mucho más cómodo la formación de este tipo de cooperativa, que puede por otro lado desarrollar otras tareas comunes a un grupo de Cooperativas: estudio de productos, test publicitario, etc. Es una cooperativa de servicios a través de la cual se brinda a los socios un servicio constante de investigación de mercados.

Según Losada y Maruny, se puede influir en el consumidor de las Cooperativas a través de las cuatro variables del marketing mix, pero, según estos autores, para muchos cooperativistas el influir en el consumidor/socio es sinónimo de manipular, y aquí entra de nuevo el rechazo al marketing, con todas sus connotaciones negativas. Si por manipular entendemos influir de manera inconsciente y contraria a los intereses del consumidor, no cabe la menor duda de que todo intento de manipulación debe ser negado, no sólo por ser contrario al espíritu cooperativo y a los principios básicos del cooperativismo, sino porque, según estos autores, se está agrediendo al principio que ellos postulan de que el consumidor es el rey. En definitiva, si se estuviese manipulando al socio/consumidor, la cooperativa no cumpliría con su función social y no respetaría los principios éticos que están en la base del cooperativismo. Para dejar claro hasta qué punto se manipula o su influencia, la asamblea de socios, indican estos autores, debe establecer unas líneas generales, pero operativas, de actuación para el responsable de marketing, sobre todo en el ámbito de la comunicación. Será el Consejo Rector el que velará por el cumplimiento de estas pautas.



7.3.6.LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL CONTEXTO COOPERATIVO

Analizaremos en este punto las diferentes estrategias que pueden adoptar las organizaciones del subsector de mercado del Tercer Sector y en concreto las Cooperativas, desde la singularidad que ofrecen estas organizaciones, en las que se entremezcla el carácter lucrativo con un claro componente social.

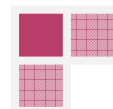
Tomaremos como referencia los trabajos de Losada y Maruny (1981) para explicar cómo se desarrolla la estrategia de segmentación en el ámbito de las Cooperativas y, por otro lado, más concretamente en el contexto de las Cooperativas agrarias, analizaremos, de la mano de Arcas (1999), las diferentes estrategias que desde estas organizaciones se llevan a cabo para diferenciarse, a través de sus ventajas competitivas, y las estrategias de crecimiento que ponen en práctica. Para realizar esta descripción, Arcas (1999) la aborda desde diferentes enfoques. En primer lugar, se aproxima a las estrategias de marketing que proporcionan a las Cooperativas ventajas competitivas, siguiendo en este caso a Porter (1982). Por otro lado, describe las estrategias de crecimiento, para lo que se basa en la matriz de expansión producto/mercado de Ansoff (1976), las tipologías de crecimiento de Vadarajan y Rajaratman (1986) y Kotler (1995) y el desarrollo interno y externo de Menguzzato y Renau (1991) y Bueno (1995).

7.3.6.1. LA SEGMENTACIÓN

Losada y Maruny (1981) explican que la segmentación como técnica es perfectamente aplicable al campo de las Cooperativas y se constituye como una herramienta muy válida para servir mejor al socio y al posible cliente. Los pasos para desarrollar una estrategia de segmentación en las Cooperativas son cuatro:

1. Elección de criterios de segmentación.
2. Estudio detallado de las características de cada segmento.
3. Elección del segmento o segmentos a los que se dirigirá la cooperativa.
4. Definición de la política comercial para cada segmento.

No vamos a entrar a detallar cuál es el proceso de segmentación en las Cooperativas, pues no se diferencia en su aplicación del proceso de segmentación que haría cualquier otra empresa, excepto en la fase de elección del segmento al que dirigir la oferta, donde la vocación de la cooperativa, es decir su política empresarial, conduce ya a la elección de un determinado segmento. Por ejemplo las



grandes Cooperativas de consumo van directamente a buscar, por vocación, el consumo popular, antes que el consumo seleccionado.

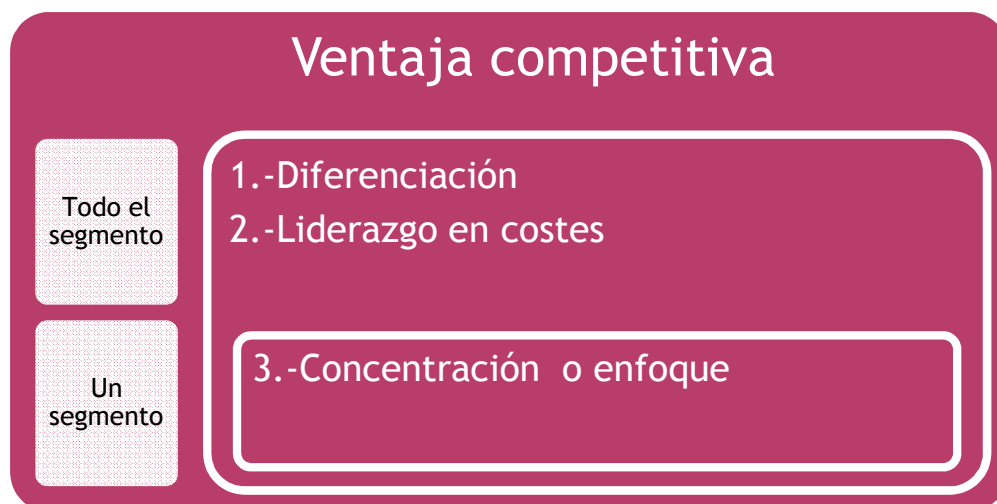
Estos mismos autores destacan tres importantes ventajas que puede reportar una adecuada estrategia de segmentación para las Cooperativas :

- ✚ Facilita la localización y comparación de las oportunidades comerciales.
- ✚ La cooperativa puede realizar una óptima asignación de su presupuesto total de marketing.
- ✚ La cooperativa puede hacer ajustes más exactos de su producto y atractivos comerciales

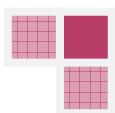
7.3.6.2. ESTRATEGIAS BASADAS EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS COOPERATIVAS

Para comprobar la naturaleza de sus ventajas competitivas, la cooperativa, según Arcas (1999), debe tener en cuenta las relaciones de la misma con sus socios, relaciones entendidas como una red y considerando que la cadena de valor empieza en la explotación del socio. Porter (1987) considera que existen tres estrategias básicas frente a la competencia según el ámbito competitivo (todo el mercado o un segmento específico) y la naturaleza de la ventaja competitiva de la empresa (ventaja en costes o por las cualidades distintivas del producto). Ello conduce a identificar las tres estrategias competitivas genéricas de las Cooperativas, que cuentan con ciertas peculiaridades respecto a las empresas convencionales:

Ilustración 18 Estrategias básicas de las cooperativas agrarias



Fuente: Narciso Arcas (1999)



Estrategias de diferenciación

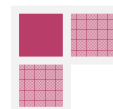
Seguindo a Porter (1987), una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores, es decir, a través de la diferenciación se pretende dotar al producto de cualidades distintivas importantes para el comprador, de forma que lo diferencien de los competidores y contribuyan a considerarlo como único. De esta forma, la diferenciación protege a la empresa de las cinco fuerzas competitivas que son los competidores, los clientes, los proveedores, el mercado y los productos sustitutivos (Arcas, 1999: 159).

Aplicado esto al campo de las Cooperativas, es importante resaltar que las estrategias de diferenciación implican en la gran mayoría de los casos habilidades e inversiones importantes para este tipo de organizaciones y especialmente en la creación de marcas, acompañadas con estrategias de comunicación dirigidas a dar a conocer al mercado las cualidades diferenciales de sus productos. De ahí la importancia de que las Cooperativas tengan una adecuada dimensión, a través de la cual las Cooperativas asociadas puedan realizar la diferenciación de sus productos, a la que no pueden acceder de forma individual. Para Arcas (1999), el camino de la diferenciación en las Cooperativas es una estrategia factible. A ello contribuye la cultura participativa e integradora de las Cooperativas agrarias, que facilita el establecimiento de relaciones estables con los agentes frontera y la implicación de toda la organización en lo que este autor denomina calidad total como elemento clave de la diferenciación (Arcas, 1999: 163).

Estrategia de liderazgo en costes

Según Porter, esta estrategia se consigue cuando la estructura de costes de la cooperativa está por debajo de otras Cooperativas del sector. Una ventaja en costes constituye una protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas: respecto a los competidores, porque las empresas pueden resistir mejor una posible competencia de precios, a la vez que un precio bajo constituye una barrera de entrada para nuevos competidores. Contra los clientes, porque reducen su poder de negociación y además, no pueden hacer bajar los precios por debajo del nivel correspondiente al del competidor directo mejor situado. Respecto a los proveedores, porque su mayor dimensión le permite un mayor nivel de negociación. Y finalmente, un precio de coste bajo constituye una protección respecto a los productos sustitutivos al hacerse éstos menos atractivos (Cruz, 1990 y Lambin, 1995).

Sin embargo, para conseguir esa estructura de costes, las Cooperativas se enfrentan a ciertas peculiaridades que impiden obtener esa ventaja competitiva: se encuentran con dificultades en conseguir una dimensión adecuada, debido fundamentalmente a sus restricciones en cuanto a la localización y las compras a terceros (Schoreder, et al 1993); las Cooperativas, por los problemas de dimensión y los financieros, ven limitada su capacidad de integración mediante el crecimiento



interno; las Cooperativas surgen en su mayoría con un carácter reactivo, su creación y desarrollo se produce en momentos de crisis como una respuesta defensiva; en muchas ocasiones debido a su escasa dimensión, su aversión al riesgo y las dificultades para captar financiación, con frecuencia impiden a las Cooperativas acceder a las nuevas tecnologías para reducir costes; por la necesidad de estar cerca de los socios, no tienen flexibilidad para elegir el emplazamiento más idóneo tomado como criterio la mano de obra, infraestructuras, logística, proximidad a los distribuidores o ayudas a la ubicación en zonas de preferente localización industrial. Por todo lo anteriormente descrito, Arcas deduce que las Cooperativas se encuentran con algunas dificultades para implantar una estrategia competitiva basada en el liderazgo en costes (Arcas, 1999:159).

Estrategias de concentración o enfoque

Según explica Arcas, esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas. El fundamento de esta estrategia es que la empresa, especializándose en un solo segmento, podrá atenderlo de forma más eficiente que los competidores que actúan en la totalidad del mercado. Esta es una estrategia que de hecho se da en el marco de las Cooperativas agroalimentarias y así, Steenkamp (1995) destaca la segmentación que se está dando en el mercado de productos agroalimentarios por la tendencia del consumidor a distinguirse de los demás. Esto puede permitir a las Cooperativas a identificar nichos de consumidores que exigen productos de prestigio y con alto valor añadido, lo que sin duda, ajuicio de Arcas puede ser una oportunidad para las Cooperativas que opten por esta estrategia. Así pueden diferenciar sus productos y dirigirlos hacia segmentos pequeños, pero rentables. Tal sería el caso de los consumidores que demandan productos biológicos o artesanales (Arcas, 1999:164).

7.3.6.3. ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CRECIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

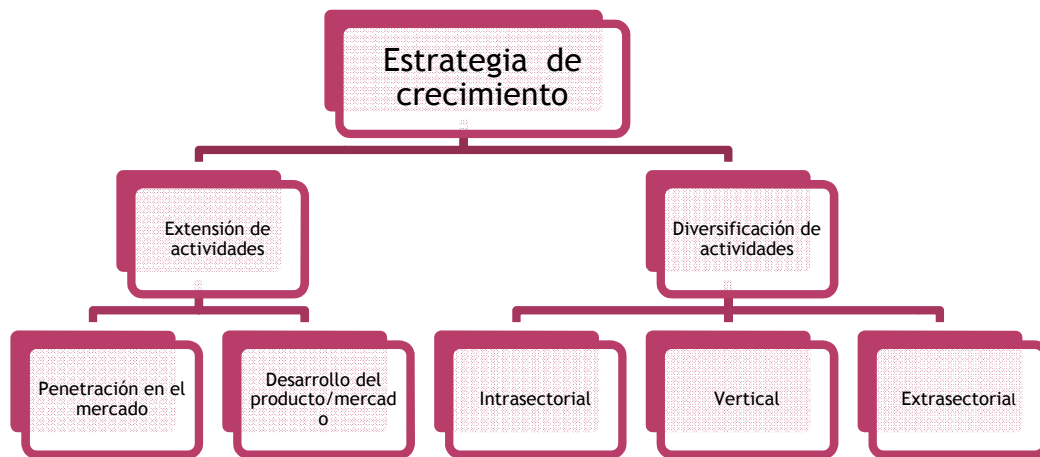
Al igual que ocurre en el resto de las empresas, para las Cooperativas, el crecimiento es uno de sus objetivos prioritarios. El crecimiento, según Aaker (1987), influye en la vitalidad de la organización, estimula las iniciativas y proporciona desafíos y recompensas. Además de esto, el caso de las Cooperativas de comercialización, el crecimiento es un requisito impuesto por la concentración de la demanda, para dar respuesta a sus elevadas exigencias en cuanto a cantidad, variedad, rapidez y regularidad de los aprovisionamientos y, en definitiva, para poder llevar a cabo las relaciones más adecuadas que demandan tanto fabricantes como distribuidores (Brown, 1995).



Según explica Arcas, las estrategias de crecimiento de las Cooperativas agrarias dependen de las peculiaridades en relación con la legislación aplicable a las mismas, que limitan el desarrollo interno de toda actividad ajena al sistema agroalimentario (Arcas, 1999:164).

Teniendo presente esta limitación, este autor describe como potencialmente asumibles la estrategia de extensión de actividades y la estrategia de diversificación.

Ilustración 19 Tipología de estrategias de crecimiento en las cooperativas



Fuente: Elaboración propia a partir de Arcas, 1999

Estrategia de extensión de actividades

Arcas (1999) define la estrategia de extensión de actividades como el incremento, por parte de la empresa, de las ventas de los mismos productos con los que opera o, de productos similares que no requieren cambios, ni en los recursos, ni en las habilidades de la organización. Esta estrategia es adecuada cuando las empresas no han explotado por completo las oportunidades que ofrecen sus productos en los mercados actuales (Lambin, 1995).

Para Arcas (1999), las Cooperativas pueden abordar esta estrategia de extensión de actividades siguiendo las vías que se describen en la ilustración siguiente:

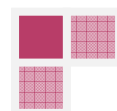


Ilustración 20 Líneas de actuación en las cooperativas agrarias para seguir una estrategia de extensión de actividades

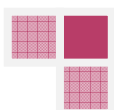
Penetración en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la demanda primaria • Aumentar la cuota de mercado • Adquisición de mercados
Desarrollo del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigirse a nuevos segmentos • Utilizar nuevos canales de distribución • Expansión geográfica del mercado
Desarrollo del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Adición de características a los productos • Ampliar la gama de productos • Mejorar la calidad de los productos
Desarrollo del producto y del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones a seguir son combinación de las utilizadas para el desarrollo del mercado y del producto.

Fuente: Narciso Arcas (1999:167)

Estrategia de diversificación de actividades.

Para Arcas (1999), la diversificación implica que la cooperativa desarrolla nuevas actividades dirigidas a conseguir productos o servicios distintos a los que obtiene y que, a su vez, exigen diferentes recursos y habilidades. Estas nuevas actividades pueden estar dentro de la cadena de producción y comercialización (integración vertical), o fuera de la misma, pero dentro del sector agroalimentario (intrasectorial) o en sectores ajenos a este último (extra sectorial). Ante esta estrategia existen diferentes posturas que ponen en duda su aplicación en el campo de las Cooperativas agrarias. Así, Royer (1995) pone de manifiesto una serie de factores de las Cooperativas que limitan su integración vertical. Destaca las relacionadas con la propiedad, capitalización y administración, que se traducen en un rechazo a invertir en actividades que se perciben como arriesgadas y en las limitaciones de los directivos de las Cooperativas para supervisar y dirigir el proceso de integración (Royer, 1995).

En este sentido Arcas considera que si bien todas las estrategias de diversificación entrañan riesgos, son las de diversificación no relacionada las más arriesgadas y complejas. Esto es así, pues conducen a la empresa a escenarios novedosos para ella (Lambin, 195) y, por consiguiente, esto justifica que no sean utilizadas por las Cooperativas. Por otro lado, en lo que respecta a las formas de desarrollo, el crecimiento externo es el que ha tenido un mayor éxito entre las Cooperativas en los últimos años y especialmente las fórmulas de cooperación basadas en la creación de entidades asociativas agrarias de segundo o ulterior grado.



Para este autor, las Cooperativas agrarias de segundo grado pueden resultar de gran interés para el nuevo escenario económico, cambiando el tradicional concepto del cooperativismo agrario por el de cooperativismo agroalimentario, que a través de la diversificación participa en todas las actividades del sistema. Sin embargo, es la propia legislación cooperativa la que impone restricciones a estrategias de diversificación de las Cooperativas, limitando tanto el ámbito de sus actividades comerciales, como las vías para su financiación (Schoreder *et al.*, 1993).

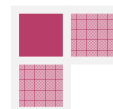
7.3.7. EL MIX DE MARKETING EN LAS COOPERATIVAS.

Como ya venimos indicando existe una escasa literatura respecto del marketing en las Cooperativas, Mutualidades y resto de entidades que configuran el subsector de mercado del Tercer Sector o Economía Social, y la mayor parte de la existente aborda el tema desde planteamientos muy teóricos y generalistas. Tal es el caso de los estudios realizados por Olmeda (1989), Foglio (1991) y Briz (1994). Ante esta dificultad hemos considerado interesante aportar los resultados del estudio empírico acometido por Narciso Arcas Lario (1999) en relación a las variables tácticas del marketing aplicadas a Cooperativas que comercializan frutas y hortalizas, y a partir de la bibliografía existente, apoyarnos fundamentalmente en los escasos trabajos empíricos que hay al efecto.

7.3.7.1. PRODUCTO

Para Losada y Maruny (1981) el producto es un componente de marketing que no se ha sabido manejar adecuadamente por las Cooperativas, pues según indican se ha entendido como un componente fijo y estándar que no sufre modificaciones, cuando debiera ser todo lo contrario, es decir, desde el punto de vista del marketing enfocado al mercado, debería estar en constante evolución “habría que producir el artículo que desea el socio/consumidor tercero, lo cual implica que constantemente se adapte a las características que el consumidor elija”. Y añade: “lo primero que tenemos que hacer si queremos orientar la cooperativa a nuestros socios para Cooperativas de distribución y al mercado en las Cooperativas de producción - como condición indispensable para que la cooperativa cumpla con su función social- es variar el concepto de producto que tiene el socio y responsable de la cooperativa. No sólo ampliarlo, sino cambiar su contenido (Losada y Maruny, 1981:30 y 79).

No opina de esa manera Arcas (1997) cuando manifiesta que el producto es la variable de marketing sobre la que las Cooperativas agrarias tienen más capacidad de actuación. Son diversos los atributos del producto hortofrutícola aumentado que pueden ayudar a su diferenciación. Entre ellos destacan la calidad, el envase, la presentación, su origen, el sistema de producción, la marca, o los servicios añadidos (Arcas *et al.*, 1997).



Por otro lado, en el contexto de las Cooperativas, la marca es un elemento que hay que tener muy presente, según explican Losada y Maruni (1981) “la marca o análogo (designación de origen) en determinados productos es esencial. El caso más claro lo tenemos en los vinos y licores. Son muchas las Cooperativas vitivinícolas que están hoy luchando por obtener una designación de origen que las identifique con claridad y les de prestigio”.

Un claro ejemplo de ello se da en los productos hortofrutícolas que comercializan en su gran mayoría las Cooperativas agrarias, en las que la incorporación de marcas está jugando un papel muy relevante en su estrategia de marketing, como establecen diferentes autores que pasamos a describir a continuación.

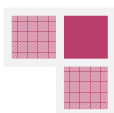
La cooperativa al establecer su estrategia de marcas se enfrenta a una serie de decisiones como son: a) utilizar o no marcas para sus productos, b) comercializar con marcas propias o con las del distribuidor, c) utilizar una marca comercial o una común y d) reducir a una sola marca o marcas múltiples.

En la actualidad, cada vez más se introducen en Europa frutas y hortalizas con marcas, tanto por parte de los productores como de los minoristas (Lamperjee y Vliet, 1993). Sin embargo, el mero hecho de que los productos aparezcan en el mercado con marcas distintas no significa que sean diferentes, e incluso siendo diferentes puede que el consumidor no los perciba como tales. Según Olmeda y Rivera (1983), muchas Cooperativas agrícolas españolas carecen del distintivo de marca y en casi todas proliferan las marcas con nombres poco expresivos. Para que la marca permita una diferenciación del producto agrario las Cooperativas deben crear y cultivar una imagen de marca en el consumidor a través de una estrategia global de marketing.

Lamperjee y Vliet (1993), a través de un estudio empírico analizaron si las marcas en productos hortofrutícolas mejoran los beneficios de los participantes en el canal. Llegaron a la conclusión de que sólo las marcas más fuertes de estos productos (Chiquita) generaban más beneficios a todas las partes implicadas en el canal. Además, los beneficios que obtiene el minorista son menores que los del productor.

A nivel internacional y, sobre todo, en el continente americano, la aplicación de marcas a las frutas y verduras frescas se lleva a cabo fundamentalmente por tres tipos de empresas (How, 1990): a) empresas que empezaron operando con un solo tipo de producto y ahora están ampliando su gama (Dole, Chiquita, etc.); b) empresas ya establecidas en el sector de la alimentación que se están introduciendo en el sector de los productos frescos (Kraft, Campbell, etc.) y c) grandes exportadores de estos productos que están invirtiendo en marcas propias.

En Europa, han sido promovidas políticas de marca colectiva que atestiguan las características y cualidades de los productos. Prueba de ello son las acciones



promovidas desde hace años por el gobierno francés (política del *l'abel rouge*), siendo esta normativa fuente de recientes regulaciones a nivel comunitario relativas a la certificación de las características de los productos agrícolas (García y Langreo, 1994).

En España, la política de marcas está siendo utilizada por varias empresas productoras y en algunos casos ha sido ampliamente respaldada con actuaciones del Sector Público. Dicha actuación se ha materializado en las Contramarcas o Certificaciones de Calidad (fundamentalmente de origen y de proceso) y las Denominaciones de Origen y Específicas (Olmeda y Rivera, 1983). Estas marcas comunes se pueden utilizar conjuntamente con las marcas propias de las Cooperativas agrarias haciendo de paraguas de las mismas. A este respecto, Rivera (1996) señala que no es aconsejable la existencia de una gran cantidad de marcas individuales bajo una misma marca común para evitar el efecto difuminador de éstas sobre la marca paraguas.

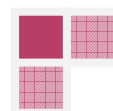
En la actualidad, los productos hortofrutícolas españoles presentan nueve Denominaciones de Origen y Específicas y quince denominaciones de Calidad. A esto, tenemos que añadir la Denominación Genérica que ampara el Consejo regulador de la Agricultura Ecológica (Distribución y Consumo, 1996).

Para Olmeda y Rivera (1983) y Briz (1994) la política de marcas de las Cooperativas agrarias pasa por prestigiar sus propias marcas, aunque los excedentes o productos marginales se comercialicen bajo las de las empresas de distribución, ya que la utilización de marcas del distribuidor supone un riesgo a medio plazo al depender excesivamente de él. Asimismo, manifiestan que la tendencia es mantener dos marcas para productos de idénticas o parecidas características de calidad. Esto obedece a las exigencias de los agentes extranjeros que operan con mercados diferentes.

Sin embargo Dijk y Mackel (1993), en relación a las Cooperativas holandesas, muestran dudas sobre si las marcas son un buen instrumento para competir, ya que si las del distribuidor están alcanzando más poder en el mercado, las Cooperativas pueden encontrar oportunidades relacionándose con las cadenas de supermercados y los fabricantes.

En cuanto a los servicios añadidos, la regulación en el suministro y la rapidez (Schnaars, 1997) son considerados como un factor de diferenciación, sobre todo si tenemos en cuenta la influencia que tiene sobre la calidad por su carácter perecedero. Brown (1995) afirma que los supermercados de UK solicitan más responsabilidad a las Cooperativas agrarias en relación al suministro regular de los productos.

Otro factor de actuación en la política de producto es el relacionado con la innovación (Olmeda y Rivera, 1983). De especial interés son las innovaciones en



productos que responden a las exigencias de practicidad. Tal es el caso de las variedades con calibres adecuados a la dimensión familiar que permiten un mejor aprovechamiento, como es el caso de los plátanos mini, lechugas baby o las variedades de uva y sandía sin semillas. Sin embargo, las Cooperativas agrarias a la hora de innovar tienen que considerar las apreciaciones de Padberg y Westgren (1979) sobre los productos agroalimentarios, en el sentido de que el consumidor prefiere sólo cambios incrementales en nuevos productos. Es decir, prefiere un nuevo producto en un contexto de productos familiares pues ello minimiza el riesgo asociado con los nuevos productos.

Por último, hay que resaltar la importancia que para una adecuada política de diferenciación por parte de las Cooperativas agrarias tienen el establecimiento de unos objetivos claros, el conocimiento de los atributos del producto a los que responden los compradores, el inicio del proceso en la fase de producción a nivel de empresa agraria y el control de todo el proceso (Olmeda y Rivera, 1983).

7.3.7.2. PRECIO

El precio es una variable clave en la estrategia de marketing de muchas Cooperativas, pero lo cierto, según indican Losada y Maruni (1981) es que, sobre todo en las Cooperativas que venden a otras Cooperativas o

al Estado (vías industriales), o en Cooperativas agrícolas, esta posibilidad de fijación de precios queda muy menguada; en el primer caso, por la escasa capacidad de negociación (denominador común de gran parte del sector cooperativo) y, en el segundo caso, porque el precio viene dado por ejemplo, en el ejemplo de los granos, por el mercado y no existe margen de maniobra para los cooperativistas. Por ello estos autores afirman que el precio en las Cooperativas es, en lugar de una variable, un dato fijo (Losada y Maruny, 1981:30).

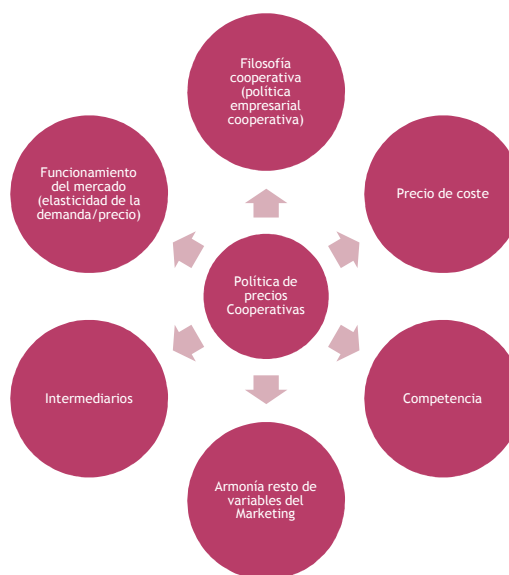
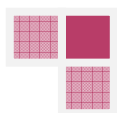


Ilustración 21 Variables determinantes en la fijación de precios de las cooperativas

Además, la variable precio también es un elemento peculiar y diferente en la estrategia de marketing de las Cooperativas, respecto al marketing que hacen las empresas convencionales, puesto que como indican estos autores, en el precio que ponen a sus productos queda reflejada la filosofía de la propia cooperativa, además



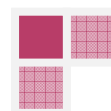
de incidir en el mismo imperativos de orden financiero y comercial. Todos ellos deben armonizar en una cifra única y unas condiciones de pago determinadas. “El Consejo Rector o la Asamblea de socios/consumidores (como es el caso de las Cooperativas de consumo) no debe perder de vista, en ningún momento que el ajuste de precios (a la alta o a la baja) debe cumplir con esos imperativos financieros y comerciales, sin la consideración de los cuales podemos hipotecar el futuro de la cooperativa o al menos su crecimiento. Por todo ello es importante que el socio responsable de la fijación de los precios tenga en consideración, en el momento de tomar la decisión los factores de índole social surgidos de los objetivos político-sociales de la cooperativa” (Losada y Maruni, 1981:89).

En la ilustración número 21 se ponen de manifiesto todos los condicionantes que se tienen en cuenta en la política de precios de una empresa cooperativa, según estos mismos autores.

Para Arcas (1999), tradicionalmente el precio ha desempeñado un papel muy importante en la comercialización agraria. Sin embargo, basar la competencia en esta variable, con frecuencia ha llevado a resultados no deseados por las empresas. Por ello, evitar la competencia de precios ha sido una consigna central en marketing, bajo la premisa de que es preferible competir en variables como p.ej. la diferenciación de los productos. Si anteriormente este autor defendía que las Cooperativas agrarias tienen gran capacidad para decidir sobre el producto, en cambio, coincidiendo así con Losada y Maruni (1981), el campo de acción sobre la variable precio es el más reducido de las cuatro variables del marketing.

No obstante, según este autor, el estudio de los precios en el contexto agrario goza de una larga tradición. Así, se ha prestado a las relaciones verticales y espaciales de precios, la formación de los precios y los márgenes o el impacto en los precios de las políticas microeconómicas. Sin embargo, apenas si se les ha prestado atención desde la perspectiva del marketing. La explicación puede estar en su elevada regulación por parte de la administración y las dificultades en la diferenciación de estos productos, requisito previo para poder establecer una política de discriminación de precios. Esto ha conducido a que los precios agrarios apenas se hayan visto influidos por las políticas comerciales de las empresas Cooperativas agrarias.

Para Arcas (1999), también existen otros aspectos relacionados con la política de precios de las frutas y hortalizas sobre los que las Cooperativas agrarias pueden incidir: “(...) en primer lugar, estas Cooperativas pueden acceder a la información de los precios representativos de los centros de contratación. Esta información es valiosa, en la medida de que actúa como referencia para establecer los precios en transacciones similares. En segundo lugar, las Cooperativas y sus organizaciones representativas tienen capacidad para presionar o negociar con las fuerzas del mercado y con los poderes públicos las condiciones de la regulación de precios. Por último, están las decisiones sobre la forma de venta, la cual puede ser a *comisión*, en



firme o en *depósito*. De los tres sistemas, el de venta en firme es el más interesante para las Cooperativas agrarias, ya que es el que permite a la empresa protegerse contra las oscilaciones de precios, garantizándose un determinado nivel. Sin embargo, es el menos deseado por los compradores, por lo que su adopción va a depender del poder negociador de la cooperativa” (Arcas, 1999:184) .

7.3.7.3. DISTRIBUCIÓN

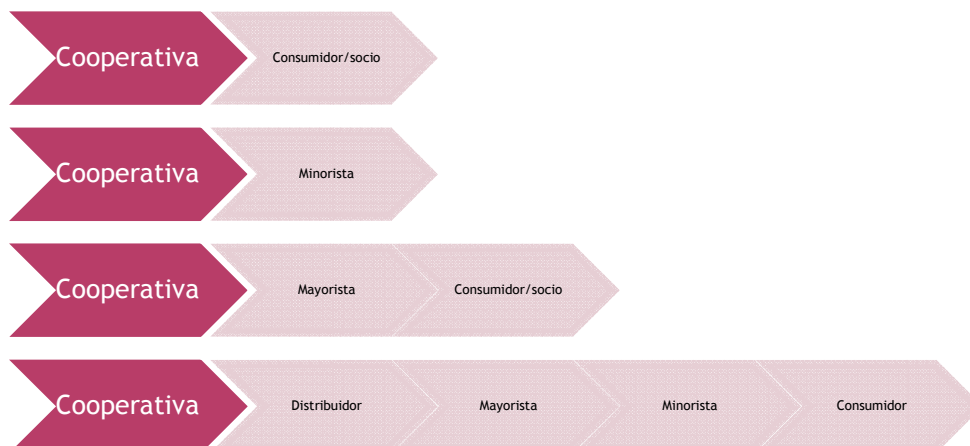
Toda cooperativa opera en un mercado, en el que trata de colocar sus bienes o servicios entre los distintos consumidores. La peculiaridad del marketing de las Cooperativas en el ámbito de la distribución radica en que el cooperativismo tiene la posibilidad de acceder a circuitos de comercialización totalmente cooperativos, e igual que ocurre en el marketing convencional, a medida que aumentamos el número de Cooperativas y de consumidores, se incrementa el número de relaciones y, por consiguiente, la complejidad de la acción de marketing.

Según describen Losada y Maruni (1981), generalmente la mayoría de las Cooperativas no venden sus artículos directamente a los consumidores finales. En el medio existen una serie de intermediarios que ejercen varias funciones entre las que destacan las funciones de transporte, almacenamiento, financiación, servicios post-venta, etc., y que simplifican el proceso. La utilización de intermediarios en el proceso de distribución, permite a la cooperativa tener un mercado más optimizado. Para ellos es importante romper el mito que existe en el sector cooperativo respecto a los llamados *distribuidores parásito*, puesto que, en una adecuada gestión del marketing los intermediarios son necesarios, si se pretende reducir el coste social que representa el consumo y, puesto que tener un canal propio de distribución es muy costoso -dadas las posibilidades económicas que en general tienen las Cooperativas- lo habitual, según explican estos autores, es que cuenten con intermediarios para hacer llegar su oferta a los clientes/socios.

Se dan diferentes niveles en los canales de distribución que emplean las Cooperativas, que van desde el más sencillo (cooperativa-consumidor) utilizado en su mayoría por las Cooperativas de consumo o las agrarias, en el que es la propia organización la que lleva los productos al consumidor/socio; el nivel cooperativa-minorista, donde la cooperativa suministra sus productos a diversos comerciantes que se encargan de venderlos a los consumidores. El tercer nivel es el que va desde la cooperativa- mayorista-consumidor, que es uno de los canales más corrientemente utilizado por la cooperativa, y finalmente, el más largo de todos ellos y en el que disminuye el control por parte de la cooperativa, que corresponde a cooperativa-distribuidor-mayorista-minorista-consumidor.



Ilustración 22 Niveles en la cadena de distribución de las Cooperativas

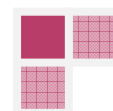


Fuente: elaboración propia.

Según describen estos autores, para llevar a cabo el control de los canales de distribución, la cooperativa puede escoger entre intermediarios cooperativos o público- privados, todo depende de la finalidad que busque la cooperativa, así contará con empresas Cooperativas para este control, si busca el desarrollo cooperativo del mercado. Puede, por ejemplo, comprar los productos a una cooperativa agrícola, realizar ella misma la transformación y distribuirlos a través de unas Cooperativas de consumo. Es en este modelo en el que se da un grado de cooperación máximo enfocado a la integración cooperativa total.

En relación a las acciones de distribución de los productos hortofrutícolas, según Arcas (1999), las Cooperativas han de prestar especial cuidado a la selección del canal, la localización y dimensión de los puntos de venta, la logística (transporte, almacenamiento y gestión de existencias) y, por último, a la dirección de las relaciones internas. Estas acciones cobran especial relevancia sobre todo si tenemos en cuenta la elevada dispersión de la producción y su carácter perecedero (Olmeda, 1989), lo que obliga a utilizar canales de distribución eficaces (Olmeda y Rivera, 1983).

Para Arcas (1999), el canal tradicional señalado todavía no tiene gran importancia en la manipulación de frutas y hortalizas como lo demuestra la alta participación de la red de Mercas. Sin embargo, en la actualidad, asistimos a una gran transformación en la distribución de estos productos apareciendo canales paralelos más cortos. Estos cambios han sido proporcionados por los fenómenos de concentración que se están dando tanto en el lado de la oferta, siendo las Cooperativas agrarias uno de sus mayores exponentes y, de manera especial, por el lado de la demanda, representados en la gran distribución.



Para Olmeda (1999), las Cooperativas agrarias en la medida en que eliminan intermediarios (mayoristas de origen y destino) al dirigirse directamente a la gran distribución, pueden capturar valor añadido para sus socios, a la vez que, la mayor proximidad al cliente, le permite un acceso a la información sobre las tendencias del consumo más rápido y fidedigno. Asimismo, no debemos de olvidar las posibilidades que tienen las Cooperativas agrarias de vender directamente al consumidor a través de sus propios establecimientos detallistas, existiendo algunos ejemplos a nivel nacional como es el caso de Anecop (Olmeda, 1989).

Las exigencias de colaboración de esta gran distribución ponen de relieve la importancia y la atención que las Cooperativas agrarias deben prestar a la dirección de las relaciones internas del canal. El establecimiento de relaciones estables, continuas y duraderas, presididas por la armonía y la cooperación entre los agentes del canal, son factores clave para satisfacer al mercado de forma más efectiva (Kotler, 1995 y Bello *et al.*, 1996), máxime, si los productos ofrecidos son perecederos (Muñoz, 1987). A este respecto, puede ser ilustrativo el comentario de Briz (1994) en relación a la necesaria rapidez de movimiento de los productos agrarios por el canal, la cual será más factible si existe una relación de cooperación entre los agentes.

7.3.7.8. COMUNICACIÓN

Como ya indicamos en el caso de las políticas de marketing mix de las organizaciones no lucrativas del Tercer Sector, para describir esta variable en el ámbito de las entidades lucrativas del mencionado sector, remitimos al lector al capítulo siguiente de esta tesis doctoral en el que se describirá pormenorizadamente la gestión de la comunicación que se realiza en el subsector de mercado del Tercer Sector.

7.3.8. EL MARKETING EN LAS MUTUALIDADES

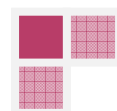
El análisis de los diferentes Cooperativas, Mutualidades, Sociedades laborales y grupos empresariales del Tercer Sector, ha podido constatar la existencia en todos ellos de un departamento de marketing o comercial en sus estructuras organizativas, lo cual es un claro indicador de que es una práctica habitual la implementación de planes de marketing, o al menos del desarrollo de la función comercial en la gran mayoría de los mismos.

Para Jiménez González (2009), el enfoque actual del marketing en las Mutualidades ha de girar en torno al mutualista. Se trata de que la Mutualidad le ofrezca lo que está necesitando y no de limitarse a ofrecer los productos que simplemente se han creado. Para ello, debe partir del análisis de las necesidades de



los mutualistas que son los propietarios de la entidad, para una vez conocidas, intentar satisfacerlas con las soluciones de previsión que mejor estén adaptadas a sus características. “El marketing, por tanto, no crea necesidades. En todo caso las detecta, identifica y trata de satisfacerlas con los servicios y productos adecuados. Esa tiene que ser la orientación de la Mutualidades. Sin embargo, y por contraposición habría que matizar esta filosofía altruista para las aseguradoras mercantiles: la satisfacción de las necesidades del cliente es un medio de que dispone la empresa de seguros para conseguir sus propios objetivos como organización (aumentar cartera, obtener más beneficios, notoriedad de sus dirigentes, etc.). Siendo sincero, conozco alguna Mutualidad que se aproxima bastante a esta última estrategia, perdiendo así uno de los rasgos esenciales del mutualismo. ¡Es una lástima! y espero que no cunda el ejemplo”.

Para este mismo autor la mayoría de las Mutualidades no cuentan con un plan de marketing y esto afecta a las mutuas de tamaño pequeño, mediano e incluso grandes. Sin embargo, independientemente de la falta de objetivos de lucro mercantil, todas realizan acciones para sus mutualistas enmarcadas en su esfera de acción, pero sin contar con la cobertura de un Plan de marketing.



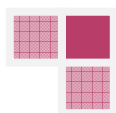
CAPÍTULO 8. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL TERCER SECTOR.

En este capítulo analizaremos la gestión de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector, desde dos posiciones diferentes: la que desarrollan para ejecutar sus estrategias de marketing, vinculadas a una causa social, en el caso del subsector *non profit*, o vinculadas a la comercialización de sus productos/servicios en las organizaciones del subsector de mercado del Tercer Sector y, por otro lado la que realizan las organizaciones para cumplir con su compromiso de rendir cuentas a sus diferentes públicos de interés.

La primera de las cuestiones que hay que analizar para conocer cómo se gestiona la comunicación del Tercer Sector es la imagen percibida del mismo. Comenzaremos por un análisis pormenorizado de este aspecto.

8.1. LA IMAGEN COMO PIEZA CLAVE DE LA COMUNICACIÓN

El concepto de imagen es muy complejo, así lo demuestra la trayectoria de estudio entorno al mismo, que está cargada nociones y definiciones que recogen multitud de matices entorno al mismo.

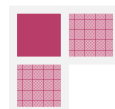


Según explica el profesor Benavides (2001) han sido cuatro las aproximaciones que se han hecho para su estudio:

- “Un primer acercamiento ha sido el protagonizado por la tradición iconográfica y entiende la imagen como una representación fiel de la realidad”.
- “Una segunda perspectiva, especialmente representada por los estudiosos sobre fotografía, entiende la imagen como una alucinación que, en cierta forma, hurta de realidad a los objetos y al mundo humano”.
- “La tercera aproximación entiende la imagen como un objeto de comunicación, es decir, la imagen supone una cierta conceptualización realizada por la mente de las personas de todo un conjunto de conocimientos, hábitos y comportamientos. Esta definición permite entender la imagen como una especie de representación mental de todo el conjunto de actividades que los sujetos desarrollan en su vida diaria”.
- “La cuarta acepción deriva de la inmediata anterior, y entiende la imagen como una forma específica de conocimiento de los ámbitos de interacción social”(Benavides, 2001:35).

En el tercero de los enfoques nos situaremos nosotros en nuestro análisis, como también lo hiciera Bernstein (1986), quien define la imagen pública de una organización “como la suma de cada una de las percepciones e imágenes que cada persona tiene de una ONG. La imagen forma parte de la recepción del público y por ello, constituye una percepción, a diferencia de la identidad que forma parte de la emisión de la organización y está basada en los valores que la generan. Por lo tanto, el resultado de una comunicación inapropiada es el de una imagen pública que no se ajusta a la realidad” Bernstein (1986). Y añade: “la imagen es lo opuesto a la realidad, es una máscara falsa, es artificial, es algo fabricado y que el receptor percibe, pero que se ajusta con excesiva frecuencia a la realidad” (Bernstein, 1986:289).

De esta forma, la imagen pública conforma un concepto construido en la mente de cada una de las personas que la perciben y reconocen. En definitiva, es el resultado acumulativo de todos los contactos, impactos y percepciones que esa persona ha tenido con la ONG, donde se incluyen los mensajes que emite la organización, y que son interpretados por el sujeto a través de su filtro personal - influenciado por prejuicios, opiniones ajenas, experiencias, interpretaciones subjetivas, vivencias, percepciones y ruido-. Y en esta línea, añade Bernstein: “Ateniéndonos a la estricta realidad, una empresa no puede crear una imagen. Sólo un público es capaz de crear una imagen al seleccionar de manera consciente o inconsciente las ideas e impresiones en las que se basa esa imagen. La imagen no es lo que la empresa cree, sino precisamente lo que el cliente cree, o siente hacia la



empresa, así como de sus marcas y servicios, todo ello a partir de su experiencia y observación (...)” (Bernstein, 1986: 76).

En la sociedad de nuestros días, la imagen percibida es el principio fundamental sobre el cual se construye la confianza. Para Vernis (1998) no basta con que las organizaciones del Tercer Sector trabajen por unos objetivos sociales basándose en los valores de un ideario, sino que es necesario conseguir transmitir la imagen de la entidad, y que ésta sea un reflejo fiel de sus valores. Este mismo autor apunta cómo dos métodos que se pueden utilizar para medir la imagen externa: las entrevistas con determinadas personas vinculadas a la organización (socios, voluntarios, usuarios, interlocutores de las administraciones públicas, miembros de medios de comunicación, vecinos de la población o el barrio donde se actúa, etc.) y pequeñas encuestas de valoración a la salida de actos celebrados por la organización.

En el proceso de construcción de la imagen pública del Tercer Sector, cada entidad parte de un conglomerado de elementos que cada persona percibe a través de distintas vías como son: la experiencia sensorial, emocional y racional, y se generan tomando como referencia la misión, la identidad, la historia, la filosofía, el nombre, el espacio, el logotipo, la página Web, el entorno, el diseño del producto, la publicidad, las relaciones, el trato personal, la comunicación, etc. Todo este conjunto de cualidades y atributos visibles u ocultos constituyen y definen la esencia de la organización del Tercer Sector, permiten identificar a entidad, diferenciarse y ser recordada. Como resultado de todo este proceso que se produce de puertas para dentro, se forma lo que denominamos la Imagen Pública de una organización. Esta imagen es un concepto construido en la mente de cada una de las personas que la perciben y reconocen. En definitiva, es el resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la entidad, y que son interpretados por el sujeto a través de su filtro personal.

La complejidad no termina ahí, porque no debemos olvidar que, por otra parte, la imagen pública de una organización evoluciona en el tiempo y la de todo el sector también es sensible a esta evolución; así, el sector en su conjunto se impregna de la imagen que pueda transmitir cualquier entidad que sea corrupta o ejerce una mala gestión con el riesgo de enturbiar la imagen y la reputación positiva y transparente del conjunto de las organizaciones del Tercer Sector. Por esta razón, es prioritario que cada entidad minimice ese riesgo y su efecto negativo mediante una buena gestión.

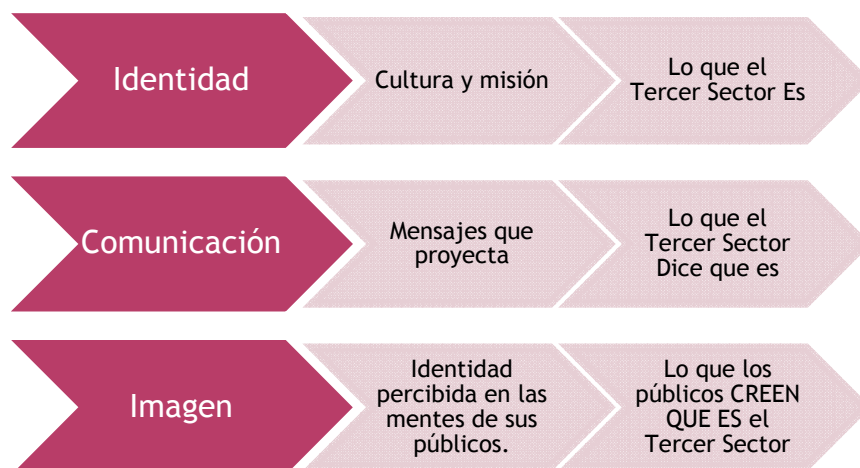
Y no olvidemos que en una organización todo comunica. Como indica Costa (2001): “la imagen de la empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que acto social. Pero la imagen como instrumento estratégico y generadora de valor, ha tardado en ser comprendida por las empresas” (Costa, 2001:60-61).



Vidal (2006) explica que “(...) el Tercer Sector tiene en la sociedad su objeto y su objetivo, por lo tanto la imagen que se proyecta sobre ella es esencial para mantener su propio vitalismo y el apoyo de las instituciones y de la ciudadanía. Cada vez más, se va tomando conciencia de la importancia de la imagen tanto ante la opinión pública como ante las administraciones públicas y el sector empresarial” (Vidal en Anuario DIRCOM, 2006).

De todo lo anterior se deduce la importancia que alcanza el tener un conocimiento concreto de cuál es la *imagen* que proyecta la organización entre todos sus públicos de interés. Para llegar a conocer con precisión esta *imagen*, la herramienta adecuada para conocerla son las auditorías de imagen que se fundamentan en el concepto de *identidad* de la organización. Siguiendo el modelo que Justo Villafañe (1993) propone en su libro *Imagen positiva*, la imagen tiene tres dimensiones que tienen que ver con lo que el sector es, lo que él dice de sí mismo que es y lo que los públicos que se relacionan con él creen que es. De esta manera, identificamos dichas dimensiones, respectivamente, como **la identidad** (el ser del sector), **la comunicación** que el sector hace de su propia identidad, y finalmente, el resultado de dicha comunicación en términos de **imagen percibida** por los públicos (Villafañe, 1993).

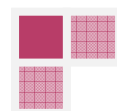
Ilustración 23 Las tres dimensiones de la "imagen" del Tercer Sector



Fuente: elaboración propia a partir de Villafañe(1993)

A la hora de analizar la imagen actual del Tercer Sector, por tanto, hay que considerar tres dimensiones:

- la autoimagen,
- la imagen intencional y
- la imagen pública.



La autoimagen es la imagen interna del sector y se construye a partir de la percepción que éste tiene de sí mismo. Dentro de este análisis se incluiría: la situación del sector, la evaluación de su cultura y el análisis del clima interno entre las distintas familias de organizaciones que lo integran.

La imagen intencional es la manifestación de la personalidad institucional del sector. Este análisis implicará la evaluación de la identidad visual (logotipos, soportes de comunicación, lenguaje visual de las entidades del Tercer Sector) y la comunicación que realiza el sector en su conjunto (campañas de publicidad institucional, campañas de RR.PP., relaciones con los medios, gestión de public affairs, etc.).

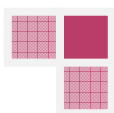
La imagen pública del Tercer Sector social es la percepción que el entorno tiene de dicho sector, por lo tanto, habrá que evaluar la imagen que los públicos tienen del mismo (entorno institucional, partidos políticos, empresa privada, líderes de opinión del Tercer Sector de acción social, opinión pública, etc.) y los medios de comunicación (periodistas especializados, presencia mediática).

Extrapolando este mismo planteamiento de Justo Villafañe (1993) a la realidad concreta de las ONG, la imagen de una organización debe estar basada como mínimo en 3 hechos. En primer lugar debe basarse en la propia realidad de la organización. Las imágenes de laboratorio no dan buen resultado. El segundo hecho diferenciador es que en la imagen generada deben prevalecer los puntos fuertes de la ONG. Ello implica una óptima gestión de la comunicación y de las relaciones institucionales con el fin de propiciar una adecuada y correcta imagen intencional. El tercer aspecto a destacar es que no se trata sólo de trabajar sobre la cultura, la identidad o la comunicación, sino que debe tenerse en cuenta el manejo de las áreas funcionales de la organización puesto que todas tienen una repercusión, directa o indirecta, sobre la imagen.

Por su parte, Pau Salvador i Peris (2003) dedica su artículo “Comunicación e imagen de las ONG” (Universitat Jaume I, 2003) a estudiar el papel de la comunicación como herramienta del ‘marketing con causa’.

“Como señala Rafael López Lita (1990:215)”, -cita Salvador i Peris- “toda la comunicación generada por la empresa tiene un objetivo primordial, la aceptación social de su imagen global y, para ello se marcan una serie de objetivos secundarios, todos ellos confluyentes en la consecución del objetivo primario. Es necesario que la organización proyecte a sus públicos una imagen nítida y positiva y que éstos a su vez la perciban de igual modo”.

“Buena parte de los procesos de comunicación de las ONG”, continúa el autor, “se desarrollan como medio de sensibilización de la opinión pública para la educación al desarrollo (marketing social) y para la obtención de recursos (campañas de desarrollo de fondos). Las organizaciones exitosas deberán conjugar su postura



estratégica, su estructura organizativa, su misión y sus tácticas de marketing para alcanzar un alto nivel de congruencia tanto en sus actividades internas como externas”.

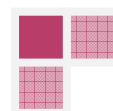
Salvador i Peris asegura que una buena comunicación tiene el poder de crear una imagen atractiva de una organización: “La imagen es una variable estratégica para las ONG, ya que permite crear y mantener una posición sólida frente a otras formas organizacionales. La gestión de la identidad corporativa en las ONG se convierte en un factor fundamental para captar donantes y voluntarios, y fidelizarlos como fruto del trabajo realizado”.

“Desde un punto de vista metodológico entendemos que es necesario estudiar la organización como un todo. Considerarla de este modo equivale a explicitar su carácter orgánico.”, afirma el autor, y cita a Perrow: “evidentemente, los procesos específicos se analizan en detalle, pero lo que les da sentido es el anidamiento de estos procesos en el todo. Segregar un proceso como el liderazgo o la comunicación de la organización concreta sin considerar su vinculación orgánica con el resto de la organización es lo mismo que dejarlo sin sentido” (Perrow, 1991:191)”.

En el capítulo dedicado a “Estrategia empresarial e imagen corporativa”, expone que “la imagen es uno de los principales activos con el que puede contar una organización, ya que ayuda a determinar el comportamiento de las mismas personas en relación con la institución, facilitando la fidelidad de sus voluntarios y donantes e impulsando un espíritu de unión entre sus colaboradores. Pero para que realmente sea efectiva debe reunir una serie de condiciones. En primer lugar, la imagen corporativa debe ser una síntesis de la realidad de la organización y reflejar fielmente la cultura y los valores que allí se viven. Por este motivo, es necesario adaptar permanentemente el mensaje corporativo a los cambios estratégicos de la empresa. En segundo lugar, ha de ser singular y exclusiva, de forma que facilite la identificación de la organización. Y por último, ha de ser eficaz y coherente, opuesta a la dispersión y al equívoco”.

“En el caso de las ONG”, prosigue más adelante, “no hay que olvidar que la imagen de la organización está muy influenciada por la imagen del sector. Las ONG están inmersas en un sector con unas peculiaridades que determinan la percepción social que se tiene de las mismas”.

Salvador i Peris (2003) también se refiere a las tres dimensiones de la imagen definidas por Justo Villafañe (1993) para construir la imagen de una organización no lucrativa. “Según Justo Villafañe (1993), la imagen de una organización debe estar basada como mínimo en tres hechos. En primer lugar, debe basarse en la propia realidad de la organización. Las imágenes de laboratorio no dan buen resultado. El segundo hecho diferenciador, es que en la imagen generada han de prevalecer los puntos fuertes de las ONG. Ello implica una óptima gestión de la comunicación y de las relaciones externas con el fin de propiciar una adecuada y correcta imagen



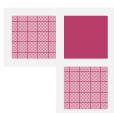
intencional. El tercer aspecto a destacar es que no se trata sólo de trabajar sobre la cultura, la identidad y la comunicación, sino que debe tenerse en cuenta el manejo de las áreas funcionales de la organización puesto que todas tienen una repercusión, directa o indirecta, sobre la imagen”

Herranz de la Casa (2006) abunda aún más en este concepto de las dimensiones de la imagen de una organización y considera que la imagen de una entidad será transparente siempre que no sea un puro elemento cosmético o barniz que disimula realidades. La imagen transparente será la proyección de la identidad de la propia organización. Cuanto menor sea la distorsión entre lo que la organización es (Identidad), lo que la ONG comunica (Imagen Transmitida) y lo que el público percibe (Imagen Pública), mayor será su nivel de transparencia. El objetivo de la gestión de la comunicación será cuidar el proceso de transmisión de los mensajes para evitar distorsionar la imagen.

Por lo tanto, los elementos que forman parte de este proceso de generación de la Imagen Pública son:

1. Lo que la organización es (Identidad).
2. Lo que la ONG comunica (Imagen Transmitida).
3. Lo que los medios de comunicación transmiten como amplificadores de la realidad.
4. Las experiencias, relaciones, percepciones, creencias, expectativas, prejuicios e ideas, tanto positivas como negativas, que circulan sobre la ONG en el entorno.
5. Lo que cada persona ha percibido fruto de su recepción sensorial, su interpretación creativa, su asimilación y estructuración de la información. Esto se ordena sobre la base de la disposición de unos rasgos organizadores centrales, que son dicotomías de calificativos del tipo grande-pequeño, moderno-antiguo, eficiente-no eficiente, etc. Depende del contexto y de la persona que evalúa la percepción, la organización evaluada adquiere unos rasgos u otros (Capriotti, 1992:47-51). Por esta razón, la primera impresión cuenta, aunque no es concluyente. Si el objeto percibido es desconocido o si ya se conoce, los rasgos organizadores se reafirman, añaden o cambian.
6. La comunicación no controlada que se transmite a través de los públicos internos y la base social de la ONG (comentarios, rumores, etc.) (Herranz de la Casa, 2006).

La exposición de Salvador i Peris (2003) concluye afirmando que “es de extrema importancia que las organizaciones sociales superen todo tipo de reticencia a aplicar las nuevas técnicas de comunicación al servicio de una mayor eficacia e



impacto de sus respectivos mensajes. En una sociedad mediática y compleja, las ONG necesitan tener una identidad clara y nítida que las diferencie del resto de organizaciones empresariales. Por este motivo, las organizaciones sociales tienen que utilizar las herramientas de comunicación adecuadas para configurar su imagen global” y resume todo el sentido de su trabajo en un último párrafo que recoge una recomendación: “las ONG deben continuar trabajando para hacer llegar a la esfera pública una imagen más clara y diferenciada basada en sus valores originarios, pero sin pasar por alto el hecho de que la solidaridad también (se) vende”. (Salvador i Peris, 2003)

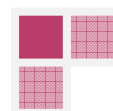
Dejando al margen las teorías de cómo debería ser la imagen de las organizaciones que componen el Tercer Sector, ¿cómo conoce la sociedad al Tercer Sector?, ¿cómo ve realmente la población española al Tercer Sector? Ésta es la pregunta a la que Isabel de la Torre, de la Universidad Autónoma de Madrid, responde en su artículo “Imagen pública del Tercer Sector en España”, publicado en CIRIEC-España¹⁰ (Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 57, abril 2007).

El artículo recoge las conclusiones de un profundo estudio realizado para detectar la manera en que la ciudadanía española percibe el Tercer Sector -tanto de las organizaciones no lucrativas, como las de mercado o de Economía Social- así como los elementos de contacto o diferencia que las organizaciones guardan entre sí, según las apreciaciones de los encuestados.

“Los resultados de nuestra encuesta reflejan la dificultad que tienen los españoles”, expresa De la Torre en el capítulo relativo a la ‘Identificación de los perfiles en la conciencia de los españoles’, para percibir la relación de organizaciones del Tercer Sector como un conjunto articulado, que pueda ser diferenciado frente al sector público y privado: sólo una de cada tres personas entrevistadas considera que las organizaciones se parecen bastante o mucho entre sí, frente al abultado porcentaje (54 %) que opina que tienen poco o nada en común, o que no sabe dar respuesta a la cuestión planteada (10 %), predominando la percepción dual de carácter privado y público en cada una de las cuatro grandes categorías diferenciadas”.

Al identificar los ‘Elementos comunes a las diferentes entidades del Tercer Sector’, el estudio afirma que “en suma, la imagen pública de un Tercer Sector como conjunto de organizaciones con una identidad diferenciada del sector público y del

¹⁰ Isabel de la Torre. CIRIEC España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 57, abril 2007.

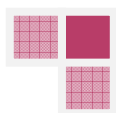


sector privado, refleja actualmente una situación de porosidad en sus límites y explica su especial dificultad para establecer una delimitación común y un significado a sus distintos términos”. “En conjunto”, prosigue la exposición de De la Torre, “la imagen espontánea del sector entre los profesionales, se construye en torno a cuatro características fundamentales atribuidas en diferente grado a las entidades del Tercer Sector y en torno a ellas se produce un intenso debate. Los dos rasgos más señalados son la ausencia de ánimo de lucro y la búsqueda del bienestar social; también se mencionan la falta de una regulación ajustada a la peculiaridad de algunas organizaciones y el recurso a las distintas fuentes de financiación”.

El estudio involucra, asimismo, a los propios profesionales del Tercer Sector en la detección de los elementos comunes a las entidades. “La población española y los profesionales vinculados al Tercer Sector tienen una imagen difusa y parcial del mismo, aunque reconocen la existencia de sus organizaciones les resulta difícil situar y describir la peculiaridad de su espacio de actuación, máxime cuando para el cumplimiento de sus funciones sociales requiere el apoyo del sector público y de la iniciativa privada, con el posible riesgo de un excesivo protagonismo en ambos casos. La imagen pública del Tercer Sector no se define tanto por sus límites frente a los sectores privado o público como por la naturaleza social de sus funciones, lo que indica, por una parte, la necesidad de realizar un esfuerzo analítico para entender la configuración de esta realidad social y cultural, pues sus características más destacables son la extensión del bienestar general y la atención de necesidades sociales; y por otra parte, desde una perspectiva estratégica, conviene tener en cuenta que cuando se habla de Tercer Sector en su acepción amplia, se trata en buena medida -al menos por el momento y sólo el tiempo dirá si indefinidamente- de una reconstrucción lógico formal por parte de los investigadores, gestores sociales y medios de comunicación, que resulta funcional como expediente heurístico y como herramienta de utilidad contable”.

El artículo de De la Torre dedica un capítulo a la ‘Valoración de las funciones del Tercer Sector y grado de confianza en las entidades’. El estudio arroja la conclusión de que buena parte del público que se beneficia de los servicios de las organizaciones no es consciente de ello. “La conclusión principal en este punto es el alcance general de los servicios de las organizaciones del Tercer Sector en su conjunto, que en todo caso es más amplio que la conciencia social existente acerca del fenómeno mismo. De hecho existen amplias clientelas de importantes organizaciones (partidos, sindicatos, iglesia) que no visualizan como tales o no son capaces de identificar el vínculo existente entre los servicios recibidos y las entidades que los prestan”.

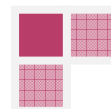
Por otra parte, la encuesta mide con precisión el grado de confianza social que las organizaciones merecen a los participantes en el estudio: “en una escala de 0-10, se posicionan en cabeza las grandes organizaciones de acción social con una puntuación media de 7,5, seguidas de las organizaciones de apoyo a colectivos de



discapacitados con una puntuación de 7,4, seguidas de cerca por las organizaciones juveniles, las de derechos humanos, las de apoyo a colectivos con problemas de integración social, las ONG de ayuda al desarrollo, las Asociaciones de padres de alumnos y las Asociaciones ecologistas (con una puntuación media por encima de 6 puntos cada una de ellas). Reciben todavía una puntuación superior a 5 las organizaciones deportivas, locales y regionales, de desarrollo comunitario, las Mutualidades, las Cooperativas y las organizaciones profesionales. Las organizaciones que menos confianza suscitan son los partidos políticos y las Asociaciones religiosas”.

Las fuentes de financiación de las organizaciones, y en particular la opinión que sus responsables tienen sobre las relaciones de sus entidades con el sector público y privado, conforman otro de los capítulos del estudio de De la Torre. “En general hay coincidencia en señalar la excesiva dependencia de los fondos públicos en los servicios que prestan muchas organizaciones”, expresa el artículo al evaluar el conjunto de las respuestas ofrecidas desde las instituciones, “Una dependencia que puede ser considerada como un problema cuando se trata de servicios necesarios, ya que siempre existe un margen de inseguridad en la concesión de subvenciones y en la aprobación de convenios, que son las dos vías comúnmente utilizadas para cubrir la financiación pública de estas actividades. Además en el caso de ser aprobada la solicitud, se establece determinado ritmo temporal, sujeto al procedimiento de asignación de los fondos por parte de la administración, que distancia en el tiempo el momento de la aprobación de concesión de los fondos y el momento de su disponibilidad efectiva, lo que supone, en la práctica, una penalización para las pequeñas entidades que no pueden hacer frente a sus compromisos económicos”.

Tras el análisis de la imagen pública de las organizaciones que conforman el Tercer Sector en España, el estudio extrae la conclusión de que “la delimitación del Tercer Sector responde en mayor medida a una reconstrucción lógico formal que a una realidad reconocible por el imaginario colectivo como conjunto articulado”. Otra de las conclusiones apunta que “la valoración que hace la población sobre los servicios que recibe la sociedad del conjunto de las entidades es generalmente positiva”. En cuanto al “grado de confianza social”, el estudio contrapone la alta puntuación obtenida por entidades de acción social, de apoyo a discapacitados o de defensa de derechos humanos frente a la baja valoración obtenida por partidos políticos y Asociaciones religiosas. El estudio también expone que “algo más de la población opina que estas organizaciones son fuertemente dependientes de los fondos públicos para su funcionamiento. Esta opinión es compartida por los responsables administrativos y los gestores de las entidades”. En este aspecto, existe coincidencia al apuntar “los beneficios de diversificar las fuentes de financiación” y la necesidad de completar las ayudas públicas con las aportaciones de particulares y empresas “para asegurar una mayor estabilidad a las actividades que realizan muchas de estas entidades”.



En su consideración final, la exposición de De la Torre se refiere al futuro del Tercer Sector, que define como “bastante optimista, principalmente en lo que atañe a la participación creciente de los ciudadanos en las Asociaciones y Fundaciones. Los responsables de la administración y los gestores de las entidades cuestionan esta evolución positiva, ya que condicionan el desarrollo futuro del Tercer Sector a un mayor grado de profesionalización en la gestión cotidiana de sus entidades”.(De la Torre, 2007).

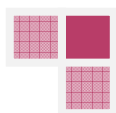
En relación al nivel de notoriedad o conocimiento del Tercer Sector, según expone Herranz de la Casa (2006) en una encuesta del CIS en 2005, el 88,1% de los sondeados conocía o había oído hablar de las ONG y el 79% de los encuestados respondió que valoraba *muy bien* (31%) y *bien* (48%) las actividades y el trabajo que desarrollaban las ONG. Como dato negativo, el 43,4% estaba *poco o nada interesado* en conocer la labor que llevan a cabo estas organizaciones lo cual pone de manifiesto el distanciamiento y desinterés de un alto porcentaje de personas con respecto a unas organizaciones que utilizan en un alto grado fondos públicos sufragados por los ciudadanos. Estos sondeos revelan además estereotipos, imágenes limitadas y el origen que provoca esta percepción sesgada.

La misma encuesta del CIS pone de manifiesto que el 94% había oído hablar de campañas para apadrinar niños; el 67,8% de campañas a favor del 0,7; el 57,8% de campañas para ayudar a la fabricación de medicamentos para el Tercer Mundo; y el 33,2% de campañas a favor del comercio justo. Estos datos ponen de manifiesto que el conocimiento se produce gracias a las campañas de aquellas ONG con mayor presencia mediática, ya que el apadrinamiento es un tema repetido en la publicidad y los tele maratones televisivos Herranz de la Casa (2006).

En ambos estudios aparece como muy relevante la evolución “negativa” de organizaciones como Cruz Roja o Cáritas que se perciben menos entre los ciudadanos en los últimos años. Asimismo, es muy elevado el número de ONG citadas en una sola ocasión, lo cual da una idea del gran número de organizaciones existentes que son conocidas por los ciudadanos. También es destacable el porcentaje de personas (alrededor del 30%) que no conocen o no saben el nombre de ninguna organización y que ronda el 30% lo cual pone de manifiesto dificultades de visibilidad y comunicación, Herranz de la Casa (2006).

Como exponen García y Ramírez (2001), en las organizaciones no lucrativas “sirven de muy poco costosas campañas de comunicación, si la imagen que pretenden crear, reforzar o modificar, no se ve confirmada por la práctica del día a día” (García y Ramírez, 2001:12).

Son perceptibles algunos mitos negativos en torno a las ONG motivados por la debilidad en materia de comunicación que la mayoría de estas organizaciones tienen. Uno de los prejuicios más extendidos es que estas entidades son la *tapadera* de



formas de lucro personal ó que tienen una imagen de falta de control y transparencia en sus actividades económicas. (Núñez y Garrido (2003:26).

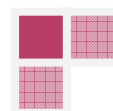
“Las ONG necesitan una reforma profunda en sus estrategias comunicativas”. Ésta era la principal conclusión a la que llegaba la profesora Patricia Núñez en un artículo publicado en 2002 y en el que exponía el estudio sobre la percepción pública de las Organizaciones No Gubernamentales realizado por el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, dentro del Taller Solidario de Comunicación en el Observatorio Permanente de Imagen Corporativa del Tercer Sector.

El artículo explica la investigación realizada por el equipo durante tres años a través de tres niveles de análisis: emisores, mensajes y públicos.

Al observar la actividad de los emisores, el estudio descubre lo que denomina “ambigüedad de discursos” en los distintos portavoces de las organizaciones, una “falta de unidad” que “se proyecta en los mensajes tanto internos como externos de dichas organizaciones, produciéndose, en muchas ocasiones, una falsa proyección de la identidad de la ONG, y, por lo tanto, una mala construcción de su imagen corporativa y también de su reputación”. La profesora Núñez apunta en su exposición una falta de coherencia general de los distintos mensajes generados en cada organización estudiada, a veces contradictorias y que, según el estudio, “se centran en la táctica olvidando la estrategia”.

La exposición de la profesora Núñez reconoce que las ONG se enfrentan a públicos complejos y “muy exigentes”. El estudio detecta una duplicidad de referentes en la imagen que esos públicos, a menudo muy sofisticados, perciben de las organizaciones. “Aunque la relación de los públicos con estas organizaciones parte de una percepción positiva a nivel de marca genérica -si podemos hablar de marca ONG-, cuando esa marca se individualiza, esa imagen primera se desmonta y entra en crisis”, afirma el texto del artículo, que puntualiza en su exposición que los participantes en el estudio “nombran entidades bajo el nombre genérico de ONG, pero no saben qué agrupa ese término. No sabrían diseñar un mapa de posicionamientos, por lo que el nombre particular se diluye en el nombre genérico. (...) La ONG como marca, casi siempre, va a tener connotaciones positivas. Se le admira, pero individualmente genera desconfianza”.

Entre los referentes negativos en la percepción del público, el estudio identifica que, en algunos casos, las ONG son vistas como empresas y su discurso es identificado a veces como mensaje de marketing. “Identifican a las ONG -señala el artículo- como competitivas entre ellas mismas, que no se ayudan, y por lo tanto, con dirigentes ‘empresariales’: ‘les importa lo económico’. ‘No hacen lo que de verdad tienen que hacer’, ‘los cargos organizativos se pagan sueldos’, ‘buscan su propio beneficio’, ‘lo único que quieren es captar fondos’”.



“En la sociedad española se desconfía normalmente de las ONG”, determina el artículo de la profesora Núñez, que sustenta esta afirmación en la imagen que de dichas organizaciones reproducen los medios de comunicación, “mientras que la comunicación directa hace que su imagen sea más positiva”. El artículo señala que “los medios de comunicación juegan un papel crucial en la construcción de la imagen de estas organizaciones, pero éstas deben controlar los mensajes que sobre ellas se comunican en cada momento”.

Las observaciones de la profesora Núñez llevan a dos conclusiones fundamentales. La primera es que “Las ONG necesitan una reforma profunda en sus estrategias comunicativas que transmita de manera coherente el sentido de la organización a sus diferentes públicos, que son muy distintos. En general, no tienen diseñadas dichas estrategias base de su comunicación”. La autora señala la coincidencia de conclusiones con las apreciaciones del profesor J. L. Martínez, que señala las carencias en los departamentos de comunicación de las ONG. “Nuestras investigaciones también apuntan por ahí”, anota Núñez, “y añadiría que, además, las funciones que se desempeñan en dicho departamento se reducen a funcionar como gabinete de prensa, relaciones con los medios, pero no planificación corporativa que, a veces, se realiza desde el departamento de marketing, dándose aún una mayor dispersión en el reparto de competencias e incomunicación”.

La segunda conclusión de la exposición se refiere a la necesidad de profesionalizar la comunicación: “los mensajes deben dar una sólida imagen a la opinión pública y no sólo intentar movilizar sentimientos, sino transmitir la realidad de la organización y la situación del tercer mundo”, (Núñez, 2002).

Finalmente aportamos los resultados de la auditoría de imagen del Tercer Sector de acción social realizados por la Fundación Accenture para la Plataforma de ONG´s de acción social en marzo de 2005 a la que hemos podido tener acceso.

Esta auditoría se apoyó en la realización en marzo de 2005 de una encuesta a una muestra representativa de responsables de medios de comunicación (prensa, prensa digital, radio, TV) Administración pública (general y regional), Clase política (PSOE, PP, IU, CIU, EAJ, PNV), público general en los siguientes tramos de edad (18-30 años, 31-45, 46-65, >65), responsables de las principales ONG y Fundaciones del país, representantes de entidades financieras, empresarios (CEO, CEPYME, Cámara de comercio), sindicatos (UGT y CCOO), Universidades y Escuelas de negocios (Rectores, profesores y alumnos), Iglesia (Conferencia episcopal). Los principales ítems que se testaron fueron los siguientes: percepción del Tercer Sector, del sector público y del sector privado en cada uno de los grupos del público objetivo, grado de conocimiento del Tercer Sector, grado de ajuste entre lo que el Tercer Sector transmite y lo que es percibido, valores diferenciales entre los tres sectores.

Los valores con los que se asociaba al Tercer Sector son los siguientes:

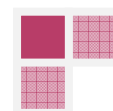


- Dependencia
- Opacidad
- Solidaridad
- Justicia social
- Igualdad
- Inclusión
- Participación
- Heterogeneidad
- Descontrol
- Compromiso
- Cooperación
- Tolerancia
- Ineficacia

8.1.1. SOBRE LA IMAGEN DE LAS ONGDS

En muchas ocasiones el concepto deformado y negativo está muy enraizado dentro de las propias organizaciones y es asumido como una auto percepción por las personas que trabajan en el sector contribuyendo decisivamente a la imagen pública que se produce externamente. Según el trabajo de investigación realizado por Erro y Ventura (2002:52), sobre las ONGD en el País Vasco, El 56,1% de las ONGD opinaban que su imagen era buena, mientras que el 34,1% opinaba que era regular. Las razones esgrimidas para afirmar que estaba habiendo un empeoramiento de su imagen eran: los escándalos de algunas ONGD publicados en los medios de comunicación; las “dudas” sobre el destino de los fondos; la imagen y los mensajes que transmiten ciertas organizaciones; la saturación que se produce con los mensajes de solidaridad o la falta de resultados visibles de su trabajo (Erro y Ventura, 2002).

Por su parte, en la investigación realizada por Olarte, Reinares y Saco (2003:60) en el año 1998 sobre un total de 39 entidades de la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE), la opinión que tenían los directores de la organizaciones sobre la valoración de la imagen que los públicos en general tenían de sus ONG, en el 43%



afirmaban que la imagen era buena, y en el 41% comentaban que la imagen era poco conocida.

8.1.2. SOBRE LA IMAGEN DE LAS FUNDACIONES

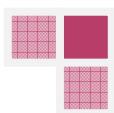
Bajando algo más al detalle, en relación con la imagen que proyectan las Fundaciones, según un estudio dirigido por Juan Díez Nicolás en 2007, son poco conocidas en España, pero la percepción que se tiene de ellas es, en general, positiva. Ésta es la principal conclusión a la que llega la encuesta realizada por ASEP en 2007 con el objetivo de medir el conocimiento que los españoles tienen de las Fundaciones, así como el grado de relación que mantienen con dichas instituciones.

La encuesta, realizada entre el 12 y el 18 de marzo del citado año sobre una muestra de 1.203 personas, destaca que quienes más relación habían mantenido con Fundaciones son personas de entre 30 y 49 años, de posición social alta y de más alta exposición a información.

En un primer nivel, la muestra analiza la relación con Fundaciones y Asociaciones. De los datos revelados por la encuesta, es que sólo una pequeña minoría ha tenido relación con instituciones de uno u otro tipo. Sólo un 7% de los entrevistados ha tenido alguna vez relación con Fundaciones, una cifra similar a la de entrevistados que se han relacionado con Mutualidades y Cooperativas, e inferior al que ha tenido contacto con Asociaciones.

El segundo nivel de la encuesta mide el conocimiento de las Fundaciones, y que resulta muy superior al de contacto: un 43% de los entrevistados puede indicar el nombre de, al menos una fundación y, de éstos una tercera parte puede apuntar incluso tres nombres. En cuanto a los beneficios generados por las Fundaciones, uno de cada tres encuestados (un 30%) cree que alcanzan a más de 100.000 personas. En cuanto a la actividad, dos de cada tres consultados (el 60%) apuntan que se enmarca dentro de las Obras Sociales.

Al preguntar sobre la función social de las Fundaciones, uno de cada cinco participantes en la encuesta considera que es muy importante, frente a un 11% (uno de cada diez) que cree que su papel es poco o nada importante. Uno de cada tres encuestados opina que las Fundaciones “sirven para que las grandes corporaciones distribuyan parte de sus beneficios directamente a la gente”, mientras que una proporción similar las ve como una forma de ahorrar impuestos. Más de la mitad de los encuestados creen que las Fundaciones gozan de gran autonomía y una cifra equivalente de los consultados es partidaria de que se las someta a un control estatal firme. En lo que se refiere a la transparencia de las cuentas de estas instituciones, un 18% cree que la información al respecto es clara, mientras que un 36% opina que



las Fundaciones “procuran no dar demasiadas explicaciones de cómo gastan su dinero”.

La última parte del estudio evalúa la actitud de los encuestados hacia las Fundaciones. Sólo un 1% preferiría trabajar en una de estas instituciones frente a fórmulas de empleo como crear su propia empresa o trabajar por cuenta ajena. Uno de cada tres entrevistados asegura haber contribuido alguna vez con Fundaciones, pero la mitad de los encuestados no lo ha hecho nunca. La valoración general de estas instituciones se sitúa, con matices sociológicos, en torno a los 6 puntos.

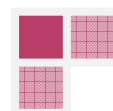
La principal conclusión del estudio indica que las Fundaciones deberían “hacer un esfuerzo para comunicar mejor colectivamente lo que hacen”, pues la imagen general positiva se convierte en “una enorme laguna” cuando se entra en detalles sobre ellas (Díez Nicolás, 2007).

También Aguado (2006) incide, al igual que otros autores estudiados, en dotar a la imagen de las Fundaciones un papel preponderante basado en la confianza y los valores. “La imagen” -dice- “es un factor fundamental sobre la que se construye la confianza. No sólo hay que trabajar por unos objetivos, sino que hay que transmitir la imagen de la Fundación y reflejar sus valores. La confianza es básica en todas las organizaciones, pero aún más en el sector fundacional, ya que es el camino para conseguir el reconocimiento social y el apoyo de los destinatarios. Como es conocido la pérdida de la confianza del público puede llevar a un aislamiento progresivo de la Fundación y a su posible desaparición”.

Por otra parte, dentro de su estudio *Las marcas sociales*, el experto en imagen corporativa Albert Culleré (2008) estudia el caso concreto de las Fundaciones y apunta que se enfrentan a un reto importante: “cómo construir su identidad y proyectarla”.

“Para construir su identidad” -explica Culleré- “las Fundaciones deben realizar su actividad teniendo en cuenta una doble realidad que se mueve entre la competencia necesaria con otras Fundaciones del mismo grupo sectorial (universitarias, de la salud, de la infancia, tecnológicas, de discapacidad, culturales, etc.) y la también necesaria colaboración entre ellas al compartir objetivos similares. Una colaboración que se extiende a la Administración y al sector empresarial”. El experto en identidad corporativa asegura que la creación de entidades filantrópicas o de mecenazgo por parte de las empresas “proporciona una excelente imagen a la iniciativa de donde proceden” y aporta prestigio.

Culleré también analiza la relación entre los elementos de diseño que definen las Fundaciones y la estrecha relación que guardan con las corporaciones de las que nacen. “En términos visuales, las marcas de las Fundaciones adoptan soluciones gráficas tomadas de la identidad visual de las empresas que las han creado; en algunos casos decididamente similares en forma de extensión gráfica, tal como0



ocurre con las Fundaciones de las grandes corporaciones que afirman así el compromiso que las vincula. Otras soluciones pasan por usar los mismos signos gráficos, pero de una forma menos llamativa, con colores más reposados”.

Su exposición profundiza al describir los recursos gráficos comunes utilizados por las instituciones de beneficio social para construir sus señas de identidad visual: “En general, las marcas gráficas de las Fundaciones tienden a ser sobrias, con colores discretos, tipografías de las llamadas 'humanísticas', una versión ponderada de la marca gráfica matriz, con un estilo acorde a la repercusión de la misión a la que están dedicadas y al talante menos 'competitivo' que se supone orientan sus manifestaciones”.

Tras exponer diversos ejemplos de adaptación de elementos gráficos, Culleré asegura que “si una marca es siempre una promesa de valor, en el caso de las Fundaciones en términos generales existe una predisposición favorable para aceptar su función y el papel beneficioso que representan” (Culleré, 2008).

8.1.3. SOBRE LA IMAGEN DE LAS COOPERATIVAS

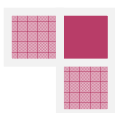
En relación a la imagen que proyectan las organizaciones del subsector de mercado del Tercer Sector, en el año 2007, la Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana realizó una investigación sobre la imagen del cooperativismo en ese ámbito territorial. El estudio analiza los datos obtenidos través de entrevistas en profundidad a diferentes actores sociales y de una encuesta con una muestra de 1.230 entrevistas entre la población valenciana mayor de edad.

En el análisis sobre la notoriedad de las Cooperativas, los datos muestran una evolución positiva, ya que el nivel de conocimiento de estas entidades (pregunta: ‘¿sabe qué son las Cooperativas?’) se sitúa en el 86,4% en 2007 frente al 83,8 existente en el año 2000.

“El 38,8% de la población estudiada” -prosigue la presentación de los resultados- “es capaz de identificar por lo menos el nombre de una cooperativa”, lo que supone un incremento de un 3,7% respecto de 2000.

Según el estudio, “los valores más consolidados de las Cooperativas hacen referencia a la aportación de beneficios en la población donde desarrollan su actividad, el hecho de ser una buena forma de generar empleo, y ser empresas profesionales”.

A la hora de situar a las Cooperativas, el “el 76% de la muestra estudiada identifica a las Cooperativas como empresas. Cuando comparamos los datos con los obtenidos en el estudio de 2000, destaca un notable incremento (20,3%) en el grado en que se identifica a las Cooperativas como empresas. Es decir, ahora se reconoce



en mayor medida el carácter empresarial de las Cooperativas, retrocediendo su identificación como organizaciones no lucrativas”, explica la exposición de los resultados de la muestra.

La encuesta pone también a los entrevistados ante la pregunta: *¿sabe qué es o ha oído hablar de la Economía Social?* Los datos obtenidos revelan que “la Economía Social sólo es conocida por el 39,7% (frente al 86,4% que conoce el cooperativismo). Entre quienes declaran conocer la Economía Social, las Cooperativas son las entidades que más se asocian a este concepto”.

La hoja de exposición de los resultados de la encuesta establece que el cooperativismo tiene puntos fuertes: “Es un modelo de empresa sustentado en valores sólidos y actuales (solidaridad, colaboración, compromiso, etc.) que se convierten en elementos diferenciadores dentro del mercado”, “mantiene un enfoque más humanista. No sólo cuentan los resultados, sino también lo social y el desarrollo local”, “es una fuente de empleo estable y de calidad” y “se trata de un modelo actual y moderno, con un futuro prometedor”.

Al mismo tiempo, la Confederación presenta una visión sobre la evolución de las Cooperativas. “De manera general” explica la presentación “se opina que la notoriedad y la imagen de las Cooperativas ha evolucionado positivamente. Y esta situación se explica a partir de una mayor presencia social de ‘Cooperativas brillantes’”.

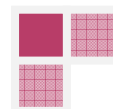
Al citar, a modo de conclusión, los retos que debe asumir el cooperativismo, el estudio apunta en primer lugar que deben “potenciar su imagen: difundir sus valores, promocionar sus ‘buenas prácticas’ y proyectar una imagen más global del ‘modelo de gestión’”.

Como segunda recomendación aparece la “intercooperación y fusiones: para obtener avances en innovación y modernización con el objetivo de competir más eficientemente en los mercados actuales”.

El tercer y último reto se refiere a la necesidad de “aumentar la competitividad: reforzar la orientación hacia el mercado e incidir sobre la gestión profesional” (Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, 2007).

8.1.4. LA CONFIANZA

Para Vernis (2008) la confianza es básica en todas las relaciones sociales, pero aún lo es más en el ámbito del Tercer Sector, ya que es el camino para conseguir el reconocimiento social y el apoyo de sus beneficiarios. La pérdida de la confianza del público puede implicar un aislamiento progresivo de la organización que puede obligarla a desaparecer.



Es un hecho incontestable el que las personas confiamos principalmente en aquello que conocemos o, al menos, en aquello que creemos conocer. Y los canales por los cuales habitualmente recibimos información son la experiencia propia, las referencias de otras personas y la imagen pública de un hecho determinado o de una organización. Por este motivo, toda organización debe hacer un esfuerzo por analizar si la imagen que transmite cumple ciertos requisitos (Vernis, 1998):

- a. ¿Refleja la realidad de la entidad?
- b. ¿Genera una actitud de confianza en la sociedad y, en concreto, en los públicos de la organización?
- c. ¿Ayuda a conseguir los objetivos perseguidos en lo que respecta al número de socios, el número y el perfil de los voluntarios, los recursos económicos, el interés de las Administraciones por la asociación, etc.?

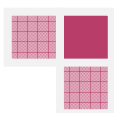
Para Herranz de la Casa (2006) “la confianza es la aceptación y conformidad de una persona en relación a lo que una organización hace y gestiona y, por ello, las ONG juegan cada día sobre la cuerda floja de la confianza y la legitimidad de los públicos” Herranz de la Casa (2006). Esta cuerda floja puede ser más estable si la confianza y la legitimidad están fundadas bajo los pilares de un trabajo diario eficiente, ético y una comunicación para la transparencia.

Sobre el concepto de confianza, García Marzá (2004) explica que “confiamos en una persona o institución porque sabemos, o creemos saber, cuál va a ser su comportamiento en una determinada situación. Más en concreto, sabemos o creemos saber que no actuará en contra de nuestros intereses, que actuará según lo esperado. Dentro del conjunto de razones que conforman este saber se encuentran también razones de índole moral, dirigidas a aquello que tenemos derecho a esperar como personas o como instituciones que se conducen de forma libre o autónoma. Sobre esta dimensión básica en todo comportamiento humano se construyen las relaciones de confianza y, en definitiva, toda relación social”

Por lo tanto, según este autor, “(...) la confianza tiene una perspectiva psicológica, ya que consiste en una fe en el comportamiento futuro de un directivo o de la corporación, o en la calidad de un producto. Pero también tiene unas bases racionales, es decir, está apuntalada en razones que revelan el porqué de esta creencia y en razones morales” (García Marzá, 2004b:146).

El siguiente texto de García Marzá abunda sobre esta idea: “La confianza no constituye sólo un lubricante para el buen funcionamiento de la cooperación y la negociación, sino que es la base primera para el establecimiento de cualquier tipo de interacción” (García Marzá, 2004c:42).

También inciden en la relevancia de la *confianza* Escalante (1992) y Uslander (2002) consideran que la incoherencia entre la conducta y el discurso es una de las



razones fundamentales del quebranto de confianza por parte de los miembros de un grupo. De forma patente, las prácticas de corrupción minan la credibilidad del Estado y de las instituciones públicas (Escalante, 1992; Uslaner, 2002).

Después de los atentados del 11 de septiembre, la confianza de las personas en las organizaciones no lucrativas descendió, pasando de ser del 24% antes de los atentados a 13% después de los atentados, y al 15% tres años después. Uno de los motivos fundamentales de esta desconfianza fue la utilización que se hizo del dinero recolectado para las víctimas del ataque terrorista. De hecho, la Cruz Roja Americana tuvo que rectificar su anuncio de gastar más de 200 millones de dólares del dinero que recaudó para esta causa, en futuros desastres, en vez de en las víctimas del ataque y sus familias como había propuesto (Wilhelm, 2001:30)(Light (2002 y 2003))

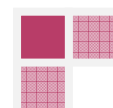
Tabla 14 Confianza en las ONG

¿Cuánta confianza tiene en las ONG?	Diciembre 2001	Septiembre 2002	Agosto 2004
Mucho	24%	13%	15%
Algo	62%	47%	50%
Nada	62%	47%	50%

Fuente: Light, P (2002-2004) Brookings Institution

Esta pérdida de credibilidad tras los atentados del 11S desata una ola de monitorización y seguimiento por parte de los poderes públicos hacia las ONG estadounidenses, al no existir por entonces una regulación específica, ni una obligación concreta de presentar memorias financieras, excepto el *tax reporting* (Oliver, 2004).

Según un estudio de Bonbright (2007, en Europa, la confianza en las ONG tiende a descender ligeramente, sin perder el liderazgo frente a otras instituciones analizadas (48%, en 2001, 45% en 2005). Sin embargo en los países en vías de desarrollo, el nivel de confianza en estas organizaciones ha descendido de manera significativa después de varias corruptelas acaecidas en fechas recientes. Según señala Bonbright, por primera vez en la historia las ONG se situaron en tercer lugar (con el 50% de votos de confianza) detrás de las empresas (60%) y los medios de comunicación (53%).



En lo que respecta a América Latina, según un estudio de Marsal y Blanco (2007), ha habido un aumento de credibilidad en las ONG después de la gran crisis social y económica de finales de 2001, aunque estos mismos autores señalan que la percepción es muy desigual según de qué entidad se trate, mientras que hay algunas muy respetadas, hay otras con muy mala reputación.

En general, en España, la confianza en las ONG es buena con respecto a otras instituciones. Conforme al primer Barómetro del CIS sobre la Imagen de la Abogacía en la sociedad española, las ONG ocupan el segundo lugar con 3,71 puntos (sólo detrás del Rey) sobre 5 en el ranking de credibilidad, que mide el grado de confianza que los españoles tienen en las diferentes instituciones (Herranz de Casa, 2006).

Y al año siguiente, en el 2007, las organizaciones de acción social continuaban estando muy bien valoradas sobrepasando el tramo de “bastante fiables”, aunque en el rango de “completamente fiables” el porcentaje bajo para situarse entre un 10,8% para las ONGDs, y el 28% para las organizaciones de ayuda e intervención social. En esta mismo estudio, también se constata que se confía más en algunos tipos de organización que en otros: las mejor valoradas son las ONG de ayuda e intervención social (56,3% en la posición de bien y un 28% en la posición de muy bien) frente a las ONG de derechos humanos (53,6% en la posición de bien y un 12,7% en la posición de muy bien) y, en tercer lugar se sitúan las ONGD (con un 48,8% en la posición de bien y un 10,7% en la posición de muy bien), (Barómetro del CIS, 2007 citado en Montserrat Codorniu, 17:2009).

Según el estudio que analiza el perfil del donante español de una ONG, realizado por la Asociación de Organizaciones no Gubernamentales usuarias de Marketing Directo (AOMD), sólo el 11% de los encuestados afirma no confiar en las ONG. Este dato muestra que son pocas las personas que no confían en las ONG, sin embargo, la confianza está dividida en varios tipos de organización: el 43% de la población prefiere realizar donaciones a ONG grandes, de carácter internacional, dedicadas a varias causas y con capacidad de presión política. Mientras que otro 29% simpatiza con las organizaciones vinculadas a la Iglesia y el 28% restante prefiere que las ONG sean locales. Estas respuestas concuerdan con los resultados de la encuesta del CIS en diciembre de 2007 por la que el nivel de confianza en las ONG era bueno, pero variaba entre diversos tipos de organizaciones.

Para Núñez (2002, la desconfianza de la sociedad española vendría motivada por las acciones de marketing social y debido a la fabricación de la imagen que realizan los medios de comunicación de las ONG. Estos hechos ponen de manifiesto la necesidad fundamental de control de los mensajes que aparecen y el fomento de la comunicación directa que hace que su imagen sea más positiva (Núñez 2002:25).

Generalmente, existe una percepción o imagen positiva de los ciudadanos hacia las ONG pero estos no tienen la misma reacción cuando se individualiza a cada una de las organizaciones ni, en la mayoría de los casos, sabrían describir su



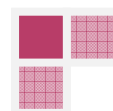
actividad, salvo en las más clásicas. La ONG como marca general, en la mayoría de los casos, tienen connotaciones positivas: en general a las ONG se las admira, pero individualmente generan desconfianza (Núñez, 2002).

Para Pérez-Díaz y López Novo (2003), el Tercer Sector tiene problemas de visibilidad y de confianza para la obtención de recursos. Consideran que para subsanar esto se hace necesario que tales organizaciones sean visibles para el público de donantes potenciales y susciten su confianza. Las organizaciones que carecen de visibilidad social no llegan al público de donantes potenciales; para este público es como si no existiesen. Pero, por otra parte, la visibilidad social, aunque necesaria, no es suficiente para atraerse el apoyo de los donantes; estos no sólo han de ver a las organizaciones que solicitan su apoyo, sino que han de verlas como receptores fiables. La confianza es otra modalidad de capital social extraordinariamente frágil: emerge lentamente y se destruye con rapidez, y, una vez destruida, es muy difícil que se vuelva a reconstruir.

Estos mismos autores señalan que las herramientas de que disponen las organizaciones para hacer escuchar sus mensajes y apuntan dos vías fundamentales de transmisión: el boca a boca (que consideran informal) y la publicidad y comunicación (canal formal). “Como la publicidad es costosa y el boca a boca sólo es eficaz si supera un umbral de masa crítica” -exponen- “las organizaciones de gran tamaño tienen una mayor capacidad de hacerse al público que las de tamaño pequeño y mediano”.

En su análisis, los autores conceden un importante valor a la voluntad de las ONG de hacerse oír ante la sociedad -“la visibilidad es también una consecuencia del empeño que ponen las organizaciones en hacerse visibles”, afirman, y distinguen entre una actitud pasiva de espera y otra activa de movilización en busca de recursos y voluntarios que opta por ofrecer información sobre sus necesidades, planes y formas de contribución.

Sostienen que las organizaciones no gubernamentales deben hacerse visibles al público, a la vez que merecer la confianza de la sociedad. “La confianza es un recurso frágil que no emerge de la noche a la mañana, sino que tarda en fraguar, pero se destruye con rapidez”, afirman con rotundidad y destacan la importancia de construir la imagen de una ONG sobre una conducta irreproachable, y ofrecen pautas claras: “para que las gentes confíen en las entidades de acción social, éstas han de contar con una reputación limpia de escándalos y han de conducir sus asuntos con transparencia informativa, rindiendo cuentas a sus benefactores, a los órganos de control externo y al público en general, de sus actividades y de los resultados alcanzados. Los escándalos y la poca transparencia informativa minan la confianza del público en las entidades en particular y en el sector en general”(Pérez-Díaz y López-Novo, 2003).



En Sociología se distinguen dos tipos de confianza, una es la confianza personal, que es una expectativa emergente en las relaciones interpersonales, y se proyecta en individuos específicos y puede extenderse a las estructuras sociales que éstos representan y de las que son garantes; la otra variedad de confianza es menos personal y más sistémica, se trata de la expectativa de que los arreglos institucionales vigentes en un sector de actividad garantizan con un alto grado de probabilidad que las actividades que lleva a cabo el sector se realizan con relativa eficacia y equidad y que los agentes que operan en el marco de esos arreglos son al menos en principio, fiables. Tanto la confianza personal como la confianza sistémica brotan de la experiencia y tienen que ser refrendadas por la experiencia (personal y vicaria).

Para lograr que el público de donantes vea a las organizaciones del Tercer Sector como receptores fiables éstas tienen que cultivar ambos tipos de confianza en dicho público: confianza personal en el nivel de cada organización y sus representantes, y confianza sistémica en el sector en su conjunto. El problema es que la ausencia de confianza sistémica puede inhibir el desarrollo de relaciones de confianza personal. ¿Cómo se cultiva la confianza sistémica? Dotando al sector (o a sus varios subsectores) de una arquitectura institucional de normas éticas y procedimientos de (auto)control que aseguren al público que las organizaciones del sector se conducen con transparencia, responsabilidad y competencia, y que expongan al público a las organizaciones que no son ni transparentes, ni responsables, ni competentes.

- Efectividad

Una organización que efectúe una labor de calidad y que genere una sensación positiva y significativa en la sociedad, no sólo será reconocida moralmente sino también técnicamente. La importancia de esta variable se acrecienta cada día y, sobre todo, ante el rol cada vez más afianzado de las organizaciones como proveedoras de servicios en función de relaciones contractuales con las autoridades públicas.

- Transparencia y *rendición de cuentas*.

Dado que la efectividad es un criterio fundamental, esto supone intrínsecamente la existencia de herramientas de *rendición de cuentas* de las actuaciones llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin de presentar sus resultados ante sus stakeholders: miembros, usuarios, entes públicos, trabajadores...



8.1.5.- LA TRANSPARENCIA EN EL TERCER SECTOR.

Relacionado con el concepto de confianza está la transparencia: cuanto más transparente sea una ONG, más confianza generará.

Numerosos autores se han aventurado a definir la transparencia y existe un amplio consenso en entenderla como la cualidad que permite a todos los grupos de interés conocer y descubrir el funcionamiento y la identidad de una entidad. La capacidad de una organización de presentarse a sus públicos y a su vez, la capacidad que tienen los públicos de conocer y colaborar en el trabajo de la organización.

Herranz de la Casa (2006) y Frondizi (1972) definen la transparencia como un valor, una propiedad o cualidad *sui generis* de la organización que se transforma en un comportamiento ya que las personas que trabajan y colaboran en una organización lo aplican en su forma de actuar cotidiana. La definición de transparencia como valor viene motivada por el cambio hacia una sociedad de la información, que posibilita comunicar globalmente gracias a Internet y acceder a información relevante, lo cual les permite desafiar a todo tipo de autoridad (Ridderstråle y Nordström, 2000).

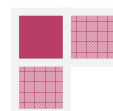
Para Montserrat Codorníu (2009) la transparencia significa mostrar lo que se ha realizado en el seno de la organización. Es el medio de mostrar que la organización ha utilizado buenas prácticas en la gestión de los fondos y alcanza los fines para los que ha sido creada.

Puig (1999) considera que la transparencia en las Asociaciones no es sólo un adjetivo sino esencialmente es un verbo, es una manera de concebir y hacer las cosas.

Arbolea y López (2000) consideran que, únicamente, a través de una conducta ética y una actitud transparente, las organizaciones sociales podrán seguir siendo depositarias de la confianza pública. Para Salas (2004), constituyéndose como organización no lucrativa, los fundadores de la ONG se comprometen a no apropiarse de los excedentes de la actividad y, por tanto, de los activos de la organización, lo cual infunde confianza - junto con otras señales como la naturaleza del fundador- a los pequeños donantes de que sus aportaciones se destinarán al fin previsto (Salas, 2004).

Y según una encuesta realizada por *Planet Finance* a miembros de ONG, el 72% de los encuestados confiaba en las ONG pero, además, un 63% de los encuestados trasladaba el control de la transparencia de la ONG a los donantes. Asimismo, sólo el 16% de los encuestados afirmaba que los recursos se administraban eficientemente por parte de las ONG.

Para Vernis (2001) existen diversos motivos por los que las ONG deberían impulsar especialmente su transparencia:



- Porque es un valor inherente a su modo de actuar.
- Porque les posibilita tener una base social amplia y comprometida.
- Porque les fuerza a evaluar el resultado de sus actuaciones.
- Porque les permite compararse con otras organizaciones similares.
- Porque asiste a los líderes en vigilar el cumplimiento de la misión de la organización.

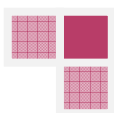
En la actualidad, el concepto más comúnmente extendido es el de identificar la transparencia como un valor en una organización debido al clima de inseguridad que se vive en el mundo y a la repercusión mediática que tienen los escándalos empresariales y políticos. Así, la transparencia se enarbola como valor creciente y diferenciador de las empresas e instituciones más vanguardistas, que aporta una mejora en la credibilidad, la reputación y la confianza que los ciudadanos tienen en cualquier organización o persona

La transparencia es un elemento esencial para que las ONG creen confianza en aquellas personas o instituciones que les ceden sus fondos. En este proceso juegan un papel de primer orden las auditorías. En un reciente estudio realizado por Espaceexchange IRCO-IESE (2008), casi un 40% (69 entidades) declara que su entidad ha sido auditada, lo cual parece evidenciar que se está mejorando en este ámbito. Todo ello, a pesar de que las ONG de menor tamaño y, por tanto recursos, no puedan implementar una auditoría externa. Sin embargo, hay un síntoma muy convincente del argumento contrario, es decir, de la ausencia de transparencia en estas entidades, el hecho de que, en este mismo estudio ha habido un rechazo por parte de muchas organizaciones de dar a conocer la cifra global de su presupuesto para los años 2005 y 2006, lo cual manifiesta una escasa cultura de transparencia en las ONG

Ruiz Olabuénaga (2004) considera que la transparencia externa está empezando a convertirse en un requisito *sine qua non* para que las ONG disfruten del nivel de legitimidad social que hasta ahora no habían tenido. Para este autor, ello debe ir acompañado de un exigente programa de profesionalización para no caer en una dinámica de eficiencia comercial o estatal extraña al concepto de misión y de ciudadanía de la solidaridad características del Sector No Lucrativo (Ruiz Olabuénaga, 2004).

Según un estudio de la Coordinadora de ONG de desarrollo (2005), se pone de manifiesto que a pesar de que exista una percepción positiva del uso de los fondos, la información relativa a la transparencia es baja, lo cual pone de relieve la falta de comunicación entre las ONG y los ciudadanos (Estudio de la CONGDE , 2005a:65-66)

Y es que, según García Delgado (2004) los comportamientos oscuros restaban credibilidad a la hora de exigir transparencia en las Administraciones Públicas. Las



entidades del Tercer Sector, que se mueven por motivos altruistas, o en todo caso por intereses colectivos o generales, deberían hacer un mayor esfuerzo en informar a la sociedad de lo que hacen y de cómo lo hacen. Es deseable, en suma, que se incremente la evaluación que la sociedad ejerce sobre las entidades del Tercer Sector. Sin embargo, es este sector el que debe tener un mayor grado de auto exigencia facilitando de esta forma que sus reivindicaciones sean más viable (García Delgado 2004).

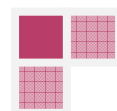
Para este mismo autor, la falta de instancias supervisoras puede dar como resultado que algunos individuos pueden abusar de esta falta de control; por ello, recomienda vivamente plantear *sistemas de certificación*, que mejoren la información sobre la cantidad y la calidad de los servicios que se prestan desde estas organizaciones. “Mientras no se pongan en práctica de manera regular estos sistemas de certificación, la falta de escrúpulos o la incompetencia declarada de algunos individuos desmerecerá la imagen de todos” (García Delgado 2004).

Según García Delgado (2004), la atomización actual del Tercer Sector o Economía Social no facilita las cosas. Sostiene que el problema se acentúa en las Cooperativas y las Sociedades laborales y, en menor medida, en las Asociaciones voluntarias. Es cierto que muchas Asociaciones voluntarias, por la propia naturaleza de las funciones que desempeñan, no pueden alcanzar una gran dimensión pero sí podrían llegar a mejorar su eficiencia. Ante esta circunstancia, la concentración sectorial y la cooperación entre entidades se apuntan como dos herramientas que pueden contribuir a sistematizar la estructura del sector y, consecuentemente, a mejor legitimar sus demandas de reconocimiento institucional (García Delgado 2004)

Para Rodríguez Cabrero (2004) la transparencia en la captación de recursos, en la realización de sus actividades y en la medición de sus resultados, es hoy un requerimiento generalizado en la mayoría de las Asociaciones, si bien sigue existiendo cierta opacidad en una parte del sector asociativo y es un hecho constatado el que la población española evalúa positivamente y en mayor medida la transparencia de las Asociaciones que la de la empresa privada, ya que sus recursos proceden en gran medida de impuestos y de donaciones (Rodríguez Cabrero, 2004).

8.1.6. LA LEGITIMIDAD DEL TERCER SECTOR

¿De qué depende la confianza que pueden generar y fomentar las organizaciones del Tercer Sector? La sociedad deposita su confianza en el Tercer Sector siempre que perciban a las organizaciones que se encuadran en el mismo como legítimas, transparentes y rindan cuentas adecuadamente. El término legitimidad se asocia repetidamente a las percepciones de distintas partes de que la existencia, actividades e impacto de las organizaciones del Tercer Sector se justifican y son apropiados en términos de valores sociales e instituciones.

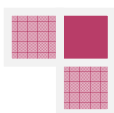


Y así, Edwards (2000) definió la legitimidad como el “derecho de ser y hacer algo en la sociedad, la lógica de que una organización es legal, admisible y justificado en su curso de acción”. La legitimidad se basa en las percepciones de los socios e interesados en el amplio ambiente en el cual las organizaciones están inmersas. El concepto se ha desarrollado en temas de sistemas políticos, pero también se ha convertido en una preocupación reciente de organizaciones del desarrollo y de actores de la Sociedad Civil.

Tal y como se expone en el Informe sobre Legitimidad y *rendición de cuentas* elaborado por L. David Brown del Centro Hauser y Civicus el concepto de legitimidad se refiere muchas veces a las percepciones de distintos interesados de que la existencia, actividades e impacto de las organizaciones del Tercer Sector se justifican y son apropiados en términos de valores sociales e instituciones. La legitimidad, por tanto, se basa en las percepciones de los socios e interesados en el amplio ambiente en el cual las organizaciones están inmersas. Es por ello que las organizaciones del Tercer Sector en muchos países están siendo atacadas sobre la base de su falta de legitimidad y transparencia, usándose ambos términos de forma indistinta, cuando en realidad tienen implicaciones y fuentes diferentes. Y mientras que la *rendición de cuentas* y la transparencia son apenas un aspecto de la legitimidad, ésta es parte de un concepto de variadas aristas. La legitimidad se apoya también en la sustentación de valores universales, en la eficacia de las ONG para actuar y en otros parámetros de logro de reconocimiento, complejos aspectos que a menudo se confunden. En la legitimidad se incorporan también variables como coherencia, pertinencia e integridad (Brown, 2007).

Según este mismo estudio, por lo menos cuatro tipos de legitimidad son importantes para las ONG. Estas formas de legitimidad son, en gran parte, el producto de fuerzas externas y de dinámicas que no están bajo el directo control de este tipo de entidades. Entre otras, cabe destacar:

- a. Legitimidad Legal: La legitimidad puede estar relacionada con el cumplimiento de regulaciones y de requerimientos legales, tales como los requisitos de registro que impone el Estado o el cumplimiento de leyes nacionales y códigos que regulan la actividad de las entidades del Tercer Sector. Esta forma de legitimidad se basa en el poder del estado y en su legislación.
- b. Legitimidad Normativa: Las demandas entorno a la legitimidad de las organizaciones del Tercer Sector también pueden basarse en valores sociales, en normas y en estándares. Se considera o percibe que las ONG con legitimidad normativa cumplen con las normas de funcionamiento (*hace un buen trabajo*), que tienen estructuras y procesos adecuados (*representa a sus destinatarios, a su comunidad*), que cumplen con su función (*las ONG son buenas para la organización de grupos de base*), o con adecuado liderazgo y personal (*su liderazgo y dirección son personas comprometidas y efectivas*). La legitimidad



normativa es particularmente importante para las ONG dado que a menudo se trata de organizaciones que trabajan los valores y que enfatizan la contribución al bien público en el centro de su misión y razón de ser.

c. Legitimidad Pragmática: La legitimidad de las ONG también puede derivarse del valor instrumental que le entregan a los distintos socios o partes interesadas, tanto en términos de resultados específicos o más en general en términos de crear las condiciones que satisfagan los intereses de la diversidad de socios o partes interesadas. Las organizaciones de cabildeo o que brindan servicios pueden entregar beneficios inmediatos y por lo tanto se las percibe como legítimas; pueden también contribuir a crear mejores contextos generales (mejor salud pública; más responsabilidad de parte de las agencias de gobierno) que sean favorables a las partes interesadas y por ende ganar su apoyo.

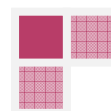
d. Legitimidad Cognoscitiva: Se percibe también a las ONG como legítimas si sus fines son apropiados, adecuados y que *tienen sentido* para la sociedad en general. La legitimidad cognoscitiva puede derivar de la aceptación de que las actividades organizacionales tienen cabida en una historia comprensible y aceptable acerca de sus roles en la sociedad. También puede derivar de las percepciones de que la organización es una institución social a la que *se la da por descontado* por la sociedad como formando parte de *la forma como son las cosas* (statu-quo). Esto es comprobable, por ejemplo, en el caso de las iglesias y algunas organizaciones educativas en muchas sociedades.

e. La legitimidad institucional se deriva de las percepciones de los observadores externos y de distintas partes interesadas. Estas percepciones son a menudo el producto de complejas interacciones y de fuerzas más allá del control de las entidades del Tercer Sector.

¿Pero, cuándo podemos decir que una organización está legitimada o que goza de legitimidad? ¿En qué se basa la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Para dar respuesta a estas preguntas, ofrecemos una serie de variables extraídas de la encuesta realizada por el Observatorio del Tercer Sector en junio de 2005 (Vidal y Guixé, 2005), que bien gestionadas proveen de legitimidad a una organización. Es necesario mencionar que no se trata de un listado exhaustivo y, por tanto, otras variables pueden introducirse en función de las características de cada organización y del contexto en el que trabajen.

1.- Carácter o naturaleza moral y legal de la misión.

La mayoría de las organizaciones tienen como objetivos institucionales la promoción de una serie de valores y bienes públicos (solidaridad, voluntariado, equidad, justicia...). De hecho, el compromiso con estos principios y valores son un rasgo diferenciador de las organizaciones, que las distingue de otros actores sociales, como las empresas, que basan su existencia y actuación en los beneficios económicos.



2.- Representatividad

La representatividad implica promover y defender los intereses de determinados grupos sociales que pueden ser tanto los destinatarios últimos de la acción de las entidades (beneficiarios o usuarios), como los propios miembros de la organización (socios, voluntarios, colaboradores, etc.). A fin y efecto de que exista una auténtica representatividad, es necesario que las organizaciones establezcan canales de comunicación que permitan un flujo continuado de información de calidad, así como mecanismos democráticos internos que permitan la participación de todos sus miembros en igualdad de condiciones.

De la encuesta se desprende que el 68% de las entidades considera que el grado de representatividad de sus miembros o usuarios les otorga parte de la legitimidad de la que gozan, aunque no es un factor tan determinante como, por ejemplo, el de la misión.

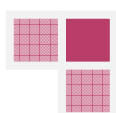
3.- Efectividad

Una organización que realice un trabajo de calidad y que genere impacto positivo y significativo en la sociedad, no solo será reconocida moralmente sino también técnicamente. Se trata de uno de los criterios más importantes, especialmente ante el rol cada vez más consolidado de las organizaciones como proveedoras de servicios en función de relaciones contractuales con los entes públicos. Para poder realizar intervenciones efectivas y generar impacto, es necesario que las organizaciones dispongan también del conocimiento y la experiencia específicos respecto a su ámbito de actuación. Un elevado número de ONG consideran que la calidad y eficiencia del trabajo de la organización (90%) y su grado de experiencia (78%) son factores que facilitan bastante o totalmente la legitimidad.

4.- Transparencia y *rendición de cuentas*.

Si la eficiencia y efectividad en la actuación son un criterio esencial de legitimidad, esto implica intrínsecamente la existencia de mecanismos de *rendición de cuentas* de las actuaciones llevadas a cabo por las organizaciones, con la finalidad de mostrar sus resultados ante múltiples actores: miembros, usuarios, entes públicos, trabajadores. Las organizaciones son conscientes de que la legitimidad sólo les puede ser otorgada si actúan de manera transparente, de ahí que más del 85% declara que su legitimidad proviene bastante o totalmente del nivel de *rendición de cuentas* de la organización.

Los criterios de legitimidad explorados hasta ahora han hecho referencia a la propia organización, pero también es necesario señalar la existencia de factores externos que condicionan la legitimidad y sobre los cuales las organizaciones tienen poco control directo. Factores como, por ejemplo, las características de los otros actores que trabajan en el mismo ámbito, los medios de comunicación, la opinión de



usuarios y socios, la vinculación a entidades reconocidas (congregaciones religiosas, empresas...) o personalidades, etcétera, pueden también ser clave a la hora de establecer el grado de legitimidad de una organización.

Por tanto, el reto de las organizaciones es institucionalizar las diferentes variables de legitimidad mencionadas anteriormente de manera que se genere y se incremente la credibilidad y, en definitiva, la legitimidad de las organizaciones en la sociedad. La legitimidad no se adquiere de forma inmediata sino que es fruto de un proceso de trabajo complejo y largo. Casi todas las entidades son conscientes de esto, como indica el porcentaje del 90% de organizaciones que declara estar bastante o totalmente de acuerdo con esta última afirmación.

Las organizaciones del Tercer Sector deben justificar su legitimidad como actores sociales y políticos y su *rendición de cuentas* a socios clave para asegurar que contribuyen al bien público, para asegurar confianza social. El hacer frente a estos desafíos ayudará a las organizaciones del Tercer Sector a definir con mayor claridad su misión y valores y las posicionará para aprender efectivamente de sus propias experiencias.

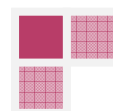
Las respuestas más adecuadas a las preguntas sobre la legitimidad y la *rendición de cuentas* les ayudarán a movilizar personal, aliados y apoyo del público y a generar la necesaria confianza. Mientras que las organizaciones del Tercer Sector han sido extraordinariamente efectivas en hacer rendir cuentas a los gobiernos y las empresas, su eficiencia se volcará en su propia capacidad de poder estar a la altura de sus propios estándares. Por ello mismo, existen tanto razones internas como externas por las cuales prestar atención a estos temas.

La legitimidad presenta una multitud de retos para el Tercer Sector, porque como ya hemos indicado, se trata de un tema de importancia creciente pero todavía bastante nuevo. Uno de los mayores retos es, precisamente, iniciar un proceso de reflexión y debate en el Tercer Sector sobre la legitimidad, con el doble objetivo de avanzar en el rol de las ONG en la sociedad, así como hacer frente a críticas y dudas que en los últimos años se han generado en torno a esta temática (Vidal y Guixé, 2005).

8.1.7. LA CORRUPCIÓN

En el vértice opuesto a la transparencia, se encuentra la corrupción y, de la misma manera en la que transparencia tiene una vinculación muy especial con la ética, la corrupción es el adalid del comportamiento anti-ético.

La ética en las organizaciones, y en especial en las empresas se ha convertido en unos de los nuevos valores del mundo empresarial y por extensión del ámbito



político y social con el objetivo de tratar de mostrar el buen hacer de cualquier organización. Particularmente, para las empresas no es sólo importante crear beneficios anualmente que reviertan sobre todos sus stakeholders, sino que además es esencial que esas ganancias no se obtengan por medio de actuaciones ilícitas. (Ortiz y Mulder 2001:2; Herranz de la Casa, 2006).

Numerosos autores y organizaciones (Rawls, 2004); (OCDE, 1997) (Hernández Baqueiro) (Herranz de la Casa, 2006)) consideran la ética es el primer requisito que debe cumplir cualquier organización decente. La ética no es un accesorio de lujo que pueden o no implementar las organizaciones, públicas o privadas. La observancia de ciertas normas básicas y ciertos valores fundamentales no es una opción, sino requisito para la existencia de cualquier organismo social.

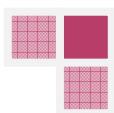
En la sociedad actual, la ética ha pasado a tener un peso más importante en las decisiones que toman consumidores, votantes o donantes. Esta corriente no sólo afecta al tejido empresarial, cualquier organización y especialmente, las ONG tienen una obligación con sus públicos ya que son estos los que les aportan sus fondos. De esta forma, la ética se ha transformado en un elemento clave que contribuye a la eficacia y el éxito. Esta nueva corriente ética viene reforzada y exigida debido al creciente número de escándalos, crisis y corruptelas de gobiernos, empresas y organizaciones (Aznar, 2004:223).

La capacidad de una persona u organización para ser corrupto obedece, por una parte, a los beneficios de serlo, es decir, mayores aportaciones de dinero, mientras que, por otra parte, depende de los costes de ser corrupto, es decir, la probabilidad de ser descubierto y la severidad del castigo (Prat y Arroyo, 2000:116-117).

No obstante, con independencia de estas dos variables, el individuo y no la organización a la que pertenece, será siempre el sujeto de la actuación corrupta ya que la corrupción se da única y exclusivamente porque un individuo toma la decisión de realizar una acción determinada. Y ese es precisamente el motivo por el que siempre existirá la corrupción. Los antídotos tendrán mucha más influencia si son internos al individuo (educación, convicciones, etc.) que si son meramente externos (Laporta y Álvarez, 1997:28). También cabe diferenciar entre la corrupción privada, que atañe a sus víctimas y a los moralistas generales, y la corrupción pública que concierne a todos los ciudadanos en cuanto a contribuyentes y usuarios de los servicios públicos (Nieto, 1997:68).

En este contexto, las ONG no están exentas de problemas de corrupción, ya que la sociedad se rige por el dinero y las ONG se desenvuelven en esta sociedad del capital. (Luis Aranguren Gonzalo; Fundación Esplai, 2002:50).

Cernuda (2002) y Mendiluce (2000) señalan que existen dos tipos de corrupción en las ONG. Por un lado, la que afecta a la politización de las



organizaciones por la vía de la financiación. Por otro, la que afecta al propio funcionamiento interno de la ONG (Cernuda, 2002:26-27; Mendiluce, 2000).

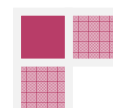
Una clasificación que enfatiza el concepto de corrupción entre las organizaciones de cooperación al desarrollo es la que establece Fowler (2005)¹¹:

Tabla 15 Clasificación ONGds según Fowler (2005)

TIPO DE ONG	TRADUCCIÓN	MISIÓN
BriNGO Briefcase NGO	ONG de maletín	Bajo un propósito loable son simple fuente de ingresos para sus fundadores
ComeNGO Come ang Go NGO	ONG de quita y pon	Organizaciones que aparecen esporádicamente usadas por sus impulsores cuando hay fondos accesibles a los que optar. Normalmente en estado durmiente, resucitan cuando hay algún donante o algún programa en el horizonte al que pueden optar.
CONGO Comercial NGO	ONG comercial	Montadas por empresas para participar en concursos, ganar contratos y reducir impuestos o para defender bajo cuerda sus intereses y contrarrestar las críticas que puedan llegar con informes pagados.
CriNGO Criminal NGO MaNGO Mafia NGO	ONG delictiva ONG mafiosa	Directamente implicadas en actividades ilegales como lavado de dinero o el contrabando en economías de países en desarrollo. Relativamente abundantes en la Europa del Este donde funcionan gracias a la confusión de normas que rigen las ONG. Se ha dado el caso de bandas criminales amparadas en una ONG ficticia para importar todo tipo de mercancías libres de impuestos. La práctica se ha extendido de tal forma que en algunos países es difícil encontrar ONG propiamente dichas.
DONGO Donor NGO	ONG de donantes	Creadas y manejadas por donantes a menudo extranjeros en países pobres para canalizar sus donaciones con la seguridad de que son usadas según sus propósitos o simplemente no son desviados a usos fraudulentos. También para contabilizar gastos operativos como generales.
FaNGO Fake NGO	ONG de pega	Sirven de tapadera para obtener fondos o concesiones o son creadas para dificultar el trabajo de ONG auténticas, rivalizando con ellas en el propio terreno.
GONGO Government owned NGO	ONG gubernamentales	Creadas por algunos gobiernos en el tercer mundo para beneficiarse de donaciones que por definición se destinan al sector no gubernamental.
GrINGO Government run and initiated NGO	ONG creadas y mantenidas por el Gobierno	Un tipo de QUANGO con la tarea de oponerse a las campañas de las ONG verdaderas. Es bastante común en África para desprestigiar a las ONG que les denuncian y engañar y dividir a sus seguidores
MONGO My own NGO NGI non government individual	Mi propia ONG Individuos gubernamentales	ONG propiedad de una persona a menudo plataforma de su ego, que carecen de afiliados y sólo representan a su abusivo dueño.
PhaNGO Phatom NGO	ONG fantasma	Sólo existen en la imaginación de quien las usa para dotar de autoridad sus argumentos o reforzar una propuesta con apoyos no gubernamentales realmente inexistentes
PONGO Politician's NGO	ONG de políticos	Establecida para captar fondos hacia el propio electorado o sus partidarios, y evitar que vayan a parar a sus oponentes.

Fuente: Galán (2005)

¹¹ citada en un artículo de Lola Galán aparecido en *El País* el 6 de diciembre de 2005 bajo el título “La última gran causa”.



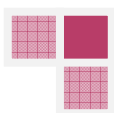
De hecho, hay *cooperantes* que realizan sus labores en ONG por ganarse un sueldo y no por sus convicciones morales profundas, hay Asociaciones que no han surgido para ayudar al prójimo sino porque ven en ellas una fuente de ingresos o un modo de lavar la imagen de una empresa de dudosa honestidad o de obtener desgravaciones fiscales y hay políticos que al verse desalojados en su partido han optado por aliviar su frustración liderando una ONGD. Sin embargo, que haya muchos casos de este tipo, no quiere decir que en todas las Organizaciones del sector no lucrativo suceda lo mismo (Baiges, 2002:65-66).

Frente a la imagen que tiene el Tercer Sector de sí mismo, entre la percepción positiva y crítica, no podemos dudar que las ONG están adquiriendo cada día una mayor influencia, importancia y poder. Actualmente, los tres actores principales a escala planetaria son las Asociaciones de Estados-Nación -Unión Europea, Alena, MERCOSUR, etc.- las empresas globales y los grandes grupos mediáticos o financieros, y las organizaciones no gubernamentales de dimensión mundial (Greenpeace, Amnistía Internacional, Attac; Beck, 2000:192; Ramonet 2002:16).

Todo parece indicar que las ONG van a jugar un papel en la escala internacional cada vez mayor en término de su capacidad para ejercer como lobby y presionar a las instancias oportunas. Gomis (2000:151; Nye, 2004).

Un informe publicado en Bruselas por la agencia de relaciones institucionales Burson-Marsteller sobre las actividades de lobby, cuantifica el valor de ese poder y coloca a las ONG con la misma puntuación que la industria (5,6) en efectividad al ejercer presión. Las ONG se sitúan detrás de los gobiernos de los Estados miembros (7,0), y de otras instituciones de la UE (6,8). Según el estudio, las ONG, a la hora de influir en la toma de decisiones políticas y legislativas, destacan en sectores como los bienes de consumo, la alimentación y las bebidas (Herranz de la Casa, 2006).

Otra muestra real, de esta importancia e influencia Williamson (2005) y Oxford Analytics (2005), se observa durante la celebración de las cumbres internacionales. Durante la Cumbre de la Organización Mundial del Comercio en Cancún, en septiembre de 2003, muchas ONG asistieron a los países subdesarrollados a preparar sus intervenciones, con documentos que poseían de estudios e investigaciones, que mostraban los abusos de los países avanzados sobre estos en el ámbito comercial. Asimismo, últimamente, las ONG organizan paralelamente *contra cumbres* en contestación a las del G-8. Sin embargo, este apogeo de poder e influencia social, político y económico está también creando una reacción que apunta hacia las ONG ya que cada día son más los actores (instituciones filantrópicas, académicos, Naciones Unidas...) que reclaman una mayor transparencia y eficacia a estas organizaciones (Williamson, 2005).



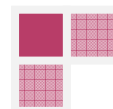
8.1.8. EL RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL.

Una de las principales demandas de las organizaciones del Tercer Sector, ya sean de subsector de mercado como del subsector *non profit*, es incrementar su reconocimiento institucional, para dejar de depender del mayor o menor peso que, según el color político del partido que gobierne se dé a los temas que más incumbe al Tercer Sector. Diferentes autores se han posicionado ante este tema, así García Delgado (2004) considera que “es necesario obtener credibilidad en la gestión para contribuir a conseguir un mayor reconocimiento institucional, algo que todavía no se ha llegado a materializar dentro del Tercer Sector. Reconocimiento que es atención por parte de los gobiernos y salvaguarda de presencia en el espacio público”. A su juicio, existe “un notable desinterés gubernamental por escuchar la opinión de los grupos empresariales de iniciativa social y ante las sociedades auxiliares de Cooperativas. Tampoco se atribuye representatividad a las entidades del Tercer Sector en las negociaciones entre gobierno, empresarios y sindicatos” (García Delgado, 2004).

Una demanda, como decimos que se remonta a varias décadas atrás: “las organizaciones del Tercer Sector son creadas con finalidades sociales; que se avalan de la participación de voluntarios que se basan en una ética que valora la igualdad y la participación y cuyos fondos no provienen de los consumidores finales. Pueden ser creadas para elaborar cualquier tipo de bien o servicio, material o inmaterial, que responda a necesidades colectivas más amplias que aquellas de los singulares grupos primarios. Estas organizaciones proliferan porque el cambio sociocultural que interesa a Europa se ha dirigido a la elaboración de una «ciudadanía de las autonomías sociales», aunque ha faltado el pleno reconocimiento institucional de la misma. Cuando ese reconocimiento se haya realizado, asistiremos al crecimiento de estas organizaciones” (Herrera Gómez, 1998).

El Comité de las Regiones de la Unión Europea, órgano de expresión de las autoridades públicas europeas que están más cercanos del territorio (local y regional) y buenos conocedores de los problemas locales, afirma que la Economía Social es un aliado natural de los poderes locales, precisamente por su capacidad de crear empleo, generar desarrollo local y ayudar en la construcción de capital social. Asimismo, este Órgano ofrece una serie de recomendaciones a los Gobiernos pidiendo la potenciación de la Economía Social (que en España es un mandato constitucional) y su reconocimiento institucional (de Castro, 2004).

Monzón (2004) considera que el carácter emergente de la nueva Economía Social explica que su progresiva importancia todavía no se represente adecuadamente en el escenario institucional, ya sea en el ámbito del diálogo social o en el de los sistemas



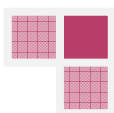
de cuentas nacionales. Y señala que es imprescindible la caracterización de una identidad común para todas las organizaciones del Tercer Sector por dos motivos fundamentales:

- a. “Para su visualización y reconocimiento: cuántos son, dónde están, cómo han evolucionado, qué importancia tienen, qué problemas resuelven y cómo contribuyen a la creación de riqueza;
- b. Para formular sus principales funciones en las economías modernas”.

Este autor justifica esta necesidad en el hecho de que la economía es más plural, y por tanto, se requiere que en la interlocución social intervengan todos los sectores implicados: patronal, sindicatos, poderes públicos y las ONG, ya que éstas desarrollan un cada vez más importante rol en la lucha contra la exclusión social, el desempleo y la atención a las personas mayores. Por tanto, junto a las tradicionales Mesas de negociación colectiva deberían promoverse Mesas de diálogo social, en las que se incluya a las organizaciones del Tercer Sector (Monzón, 2004).

Uno de las cuestiones que identifican estos autores como motivo de ese escaso reconocimiento institucional, es el actual sistema de información económica agregada el cual contribuye a hacer invisible institucionalmente a la Economía Social: “(...) la Contabilidad Nacional es incompleta. En concreto, el concepto de Producto Interior Bruto (PIB) como indicador del desarrollo económico es más apropiado a las sociedades industriales de postguerra que al actual contexto de tercerización productiva. En el terreno del mercado, el PIB mide mejor la producción material que la inmaterial, la cantidad que la calidad y, en la sociedad del conocimiento, el valor de las inversiones inmateriales y de los servicios cualificados, no siempre es bien evaluado por las cuentas nacionales. En el ámbito del no mercado, los servicios gratuitos que se realizan en el seno de las familias o en el movimiento asociativo por el voluntariado tampoco son contabilizados por las cuentas nacionales, que únicamente consideran las actividades evaluables monetariamente. Tampoco son tenidos en cuenta por la contabilidad nacional los servicios colectivos suministrados por las Administraciones Públicas. Por lo tanto, si se quiere hacer visible el Tercer Sector, parece inexcusable que, en la línea de renovación permanente de la contabilidad nacional, se articule la Economía Social como uno de sus sectores institucionales de la contabilidad nacional, utilizando la consideración del Tercer Sector como un polo de utilidad social” (Monzón, José Luis, 2004).

Viaña (2004) argumenta en esta misma línea que “(...) se incrementaría sustancialmente el conocimiento que se tiene del Tercer Sector si se efectuara una explotación sistemática, salvaguardando la confidencialidad, de los registros informáticos de la Agencia Tributaria; después, la base de datos clasificada podría utilizarse para una explotación de los registros de la Tesorería General de la Seguridad Social. En la pasada década hubo un intento pero la publicación se detuvo” (Viaña, 2004).



En relación al subsector de mercado, Para Ruiz Olabuénaga (2004) son cuatro ambigüedades las que hasta ahora impedían un análisis preciso y riguroso del Sector No Lucrativo: las relativas a su indefinición conceptual, a su desarrollo histórico, a su ambivalencia jurídica y, finalmente, a su peso estadístico.

Respecto a su indefinición conceptual, era necesaria una definición operativa que se aproximase lo máximo posible a lo que significa un hecho social en el que toman parte el voluntariado, la participación civil, la responsabilidad democrática, la solidaridad social y la iniciativa grupal.

En lo relativo a su desarrollo histórico, nos faltaba una documentación sistemática del alcance histórico de este fenómeno que, solamente en una parte de sus manifestaciones y en su dimensión estructural formal puede ser descrito como *nuevo*.

La ambigüedad jurídica procedía del *recelo* histórico con el que los aparatos gubernamentales han visto secularmente al movimiento civil solidario.

Asimismo, se ignoraba de forma concreta el tamaño y la estructura corporativa de sus entidades así como el volumen y el perfil demográfico de sus socios, empleados y voluntarios, y el alcance y la gestión de sus recursos económico-financieros. Expresiones como las de Sociedad Civil, Sociedad Global Civil, ONG, ONG, ONGAS, INGO Tercer Sector y Sector No Lucrativo, han logrado introducirse en las conversaciones diarias de la opinión pública (Ruiz Olabuénaga, 2004).

Para Vernis (2004) “es imprescindible eludir aquellas situaciones en las que las ONG pretenden solamente la confrontación con las Administraciones Públicas o las empresas como medio para obtener presencia pública, sin aportar soluciones ni de propuestas concretas para solucionar los problemas. En otro caso, estas organizaciones sociales sólo conseguirán que las personas observen a las empresas como parte del problema, cuando en la mayoritariamente son parte de la solución” (Vernis, 2004).

Desde la propia Administración en boca del Ministro de Trabajo también se reconoce esta misma necesidad: “la Economía Social es una herramienta eficaz en el avance económico y social español, por lo que se hace necesario reforzar su reconocimiento, manteniendo un diálogo permanente entre la Administración y sus representantes, e impulsando, desde el Gobierno, la aprobación de la Ley de Economía Social recogiendo el sentir del sector manifestado por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social”(Corbacho Chaves, 2008).



8.2.- LA COMUNICACIÓN EN EL SUBSECTOR *NON PROFIT*.

8.2.1.-LA COMUNICACIÓN DE LAS ONG

El precursor de la descripción de las campañas de comunicación de organizaciones no lucrativas fue Philip Kotler, que junto con Eduardo Roberto, en su obra *“Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública”* (1992) expusieron los fundamentos de la promoción de los productos sociales y su adopción por parte de los adoptantes objetivo a través de un programa de comunicación.

“Después de planificar la disponibilidad y la accesibilidad del producto social a través de la distribución y el precio,- explican estos autores- el agente de marketing social ha de promover el producto y su adopción por medio de un programa de comunicación. El primer paso es diferenciar a los adoptantes objetivo como masa y como individuos. Para los adoptantes objetivo como masa, la técnica más efectiva es la de comunicaciones de masa. Para los adoptantes objetivo como individuos, resulta más adecuado un planteamiento directo que incluya tanto las comunicaciones selectivas (correo directo y tele marketing) como las comunicaciones selectivas (comunicaciones personales y de persona a persona). Estos tres canales se refuerzan mutuamente”.

Para estos autores, por tanto la función de una comunicación de masas de cualquier organización no lucrativa es la de informar y persuadir al mayor número de personas, que ellos denominan adoptantes objetivo, “sobre cómo el producto social se ajusta a sus necesidades” y “cómo él precisamente se ajusta mejor que otros productos alternativos”. De esta manera, la información que se transmite a través de las campañas de las organizaciones no gubernamentales incluye la tarea de hacer “que los adoptantes objetivo conozcan el contenido de la comunicación y lleguen a recordar tal contenido”. “La persuasión-matizan Kotler y Roberto- consiste en conseguir que los adoptantes objetivo conformen una actitud favorable hacia el producto social, al tiempo que una intención de prueba”.

La comunicación que realizan las organizaciones no lucrativas no diferiría, por tanto para estos autores, de la que la que realizan las empresas privadas, con los matices de que en aquel caso el producto se corresponde con una causa social. Por ello las herramientas del mix de comunicación que emplean las ONG son las mismas, eso sí llevadas al terreno de lo social. Nos estamos refiriendo a la publicidad a través de los medios de comunicación de masas, las Relaciones Públicas, la promoción a

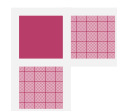


través de una comunicación selectiva, en este caso, explican estos autores, “los adoptantes objetivo podrían ser la población de alto riesgo, por ejemplo, que necesita aún más información que los demás”, la promoción a través de la comunicación personal, “pues la promoción y entrega de productos sociales dependen de la calidad de la comunicación interpersonal, de la interacción y de los servicios proporcionados por todos aquellos que trabajan en la campaña”, el marketing directo que persigue que los adoptantes objetivo lleguen a un estado de motivación tal para que actúen de manera rápida y directa en relación a la causa. Para conseguir esto, explican Kotler y Roberto, hay dos fórmulas: “una es ejercer presión sobre los adoptantes objetivo para que actúen ahora y no después. Para lo cual, la campaña que realice la ONG debe utilizar estímulos o incentivos en el campo del consumo como las muestras gratuitas, los premios, los concursos y las ventas especiales. La otra estrategia requiere la implicación y la participación de los adoptantes objetivo llevándoles a una adopción de prueba, que a su vez puede llevar a una adopción convencida”

Frente a este enfoque del marketing de las ONG escorado hacia el marketing de consumo, otros autores se muestran contrarios. Es el caso de Vicente J. Benet (2003), que en su artículo *“El espectáculo solidario: la publicidad en el Tercer Sector y su proyección cultural”* aborda la publicidad y su proyección social de dichas organizaciones y saca a la palestra el debate sobre las estrategias mercantiles aplicadas a problemas sociales. “El argumento en torno al que gira la discusión se centra en la honestidad del uso de estrategias publicitarias consideradas denigrantes u obscenas a la hora de lanzar campañas de recaudación de fondos”, expone el autor y asegura que la imagen proyectada se asocia “a un tratamiento obsceno e indigno de las víctimas que cuestiona” la razón de ser de las organizaciones.

Al afirmar que se trata de un debate de “larga tradición” Benet cita a Philip Kotler y Gerald Zaltman, que 30 años atrás suscitaron un amplio debate académico al preguntar: ‘¿Por qué no podemos vender fraternidad como se vende detergente?’.

“Siguiendo esta estela puramente técnica del artículo de Kotler y Zaltman, esta línea aborda la comunicación con fines sociales como un elemento más de marketing centrado en conseguir la mayor efectividad a la hora de vender productos (en este caso, las causas sociales) y por tanto establecen estrategias (por ejemplo Fine, 1990; Earle, 2000) de eficacia y rentabilidad de las que también pueden aprovechar las empresas en la caracterización de su marca (Pringle y Thompson, 1999)”, expone Benet y extrae una segunda línea que se dirige “hacia cuestiones más cercanas al debate que nos puede interesar. También entiende las causas sociales como una variedad de negocio de la que se puede ocupar el marketing, pero subraya su sometimiento a condiciones de ética empresarial (Murphy y Bloom, 1990; Andreasen, 2001) que establecen restricciones en tácticas de venta o de proyección de imagen pública. En cualquier caso, “el criterio de eficacia preside también esta aproximación al problema” (Benet, 2003).



Alfred Vernis (1998) eleva la función de comunicación en las ONG a un terreno más estratégico cuando define el sentido de la comunicación de las organizaciones no lucrativas como razón de ser de éstas. “¿Habéis pensado alguna vez que las Asociaciones existen para comunicar, mientras que las empresas comunican para existir y para conseguir un beneficio?”, expresa, y delimita aún más este argumento: “dicho de otra manera, las organizaciones no lucrativas existen para transmitir sus valores centrales a la sociedad”.

El autor pone de relieve el valor que cada organización transmite a la sociedad con cada una de sus acciones, que en el caso de un proyecto de salvación de especies en peligro promovido desde una organización ecologista es el respeto al entorno, o en el caso de un centro cultural que realiza una exposición es el fomento de la cultura. Por eso, el autor apunta que “desgraciadamente a menudo nos encontramos con muchas Asociaciones que han olvidado el porqué de su existencia y se dedican sólo a ofrecer servicios. Para no caer en este peligro pensamos que es muy importante que las organizaciones no lucrativas, cuando comunican lo que hacen, no pierdan nunca de vista los valores por los que se mueven, y que siempre, en cualquier acción de comunicación, recuerden aunque sea brevemente sus valores fundacionales”.

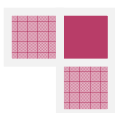
Vernis destaca la demanda social de volver a la sociedad civil y explica las dificultades de esa misma sociedad, encarnada en su vertiente organizada por las Asociaciones, para expresarse. “Ahora es el momento” -asegura- “de explicar la contribución histórica y continua de las organizaciones sociales a la gobernabilidad de la sociedad. Si no aprendemos a comunicar lo que hacemos, esta devolución de poder a la sociedad civil no se acabará de realizar nunca”.

Por su parte, Gema Martínez Navarro, de la Universidad Carlos III de Madrid, también aborda la gestión de la comunicación de las entidades no lucrativas desde una óptica estratégica y se hace eco de la necesidad de comunicar (con todos los retos de concurrencia, pero sin traicionar sus características particulares) que tienen las ONG, en un artículo publicado en Razón y Palabra en 2005 y titulado “La Comunicación Corporativa: Variable estratégica en las Organizaciones no lucrativas”.

Martínez se detiene en el aspecto competitivo y estratégico de las ONG y asegura que éstas deben plantearse cómo incrementar su ventaja competitiva, para lo que debe recurrir a la comunicación corporativa o institucional.

En el caso de las organizaciones de desarrollo, Martínez destaca la importancia de aplicar una adecuada estrategia de marketing que se ajuste a las necesidades y recursos de la ONG y sepa perfilarla entre sus competidores en el sector.

Martínez pormenoriza algunas de las particularidades que obligan a la comunicación de las ONG a utilizar las herramientas de comunicación de forma

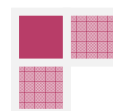


particular: “Teniendo en cuenta este panorama y las características del entorno que rodea a las organizaciones no lucrativas, nos encontramos con que la comunicación institucional o corporativa en este tipo de organizaciones puede ser una herramienta estratégica para competir en las circunstancias señaladas anteriormente. Existen investigaciones previas en el área de comunicación de marketing que han identificado la comunicación corporativa como un instrumento para influenciar la conducta competitiva (Heil *et al.*, 1991). Pero, las organizaciones que nos ocupan, por sus características particulares, no pueden usar la comunicación institucional de la misma manera que las instituciones lucrativas, más aún no pueden evaluar la efectividad de la comunicación institucional de la misma forma puesto que los objetivos que persiguen a la hora de comunicar no se basan únicamente en la persuasión y la información con vistas a corto plazo. En el caso de las organizaciones no lucrativas, la tarea básica de la comunicación institucional consiste en transmitir los valores, la cultura y la misión que la organización tiene para con su entorno y con la sociedad en general a fin de crear en sus mercados una imagen de empresa socialmente responsable, que conducirá a una mayor confianza y por tanto a un mayor compromiso por parte sus diferentes públicos”.

La autora se detiene en un aspecto relevante dentro de la estrategia comunicativa de las ONG: la ventaja competitiva. “Si se analiza el proceso de la comunicación corporativa encontramos que éste forma parte de la estrategia de marketing, resultando interesante tratar y analizar la comunicación corporativa desde la perspectiva de la ventaja competitiva”. Para Martínez “esto implica considerar que dicha comunicación contribuye a generar una ventaja competitiva puesto que permite mejorar la percepción del mercado destacando las cualidades (tangibles e intangibles) deseadas por los mercados, y por tanto ayuda a limitar las elecciones de éstos a través de la construcción de preferencias de marca. Esto nos lleva a asumir que el adecuado desarrollo y aplicación de una estrategia de comunicación corporativa adecuada facilitará la diferenciación de la organización sin ánimo de lucro”.

Martínez apunta la importancia vital de la comunicación corporativa no sólo para las empresas, sino también para las ONG y considera que su ausencia genera una desconfianza que repercute de forma muy negativa a largo plazo, por eso señala: “podemos asumir que la comunicación corporativa como parte de la estrategia de marketing en las organizaciones no lucrativas, contribuye a generar una ventaja competitiva, puesto que mediante las diversas acciones de comunicación corporativa o institucional (Relaciones Públicas, Publicidad, Marketing Directo, Venta Personal, Marketing vía Internet...) la firma puede incrementar el valor de sus actividades y servicios en el mercado (Smith, 1993), llamando así la atención sobre algunos atributos y funciones que pudieran estar siendo ignorados por los consumidores”.

Más adelante, y como parte de esta misma idea, la autora señala que “esto nos lleva a asumir que el adecuado desarrollo y la aplicación de una estrategia de



comunicación institucional facilita por un lado, que la empresa pueda obtener un alto grado de diferenciación frente a sus competidores y por otro, le permite conseguir un posicionamiento superior en el mercado (Porter, 1985)”.

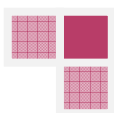
Desde este mismo enfoque de planificación estratégica de la comunicación, Guillermo José Pedrotti (2006), experto en marketing y comunicación, sostiene que la comunicación en el Tercer Sector debe estar estructurada en tres etapas: posicionamiento y visibilidad, financiamiento sostenido y creación de sinergias socialmente constructivas.

De la primera, posicionamiento y visibilidad, asegura que “es, sin lugar a dudas, la fase que más se relaciona con elementos surgidos de las disciplinas afines a la mercadotecnia. Aquí”-afirma- “debemos sentar nuestra posición y trabajar para mejorarla y sostenerla”. Tras establecer las respuestas a cuestiones relativas a objetivos y recursos necesarios para obtenerlos, el autor establece los pasos necesarios para una estrategia correcta de comunicación -darse a conocer, emitir datos e ideas, abrir vías de comunicación, conformar la imagen, generar actitud positiva, contrarrestar situaciones negativas y llegar a públicos objetivos. En esta etapa, Pedrotti (2006) concede un relevante valor a los “contactos y alianzas que el comunicador pueda establecer con empresas y organizaciones que favorezcan el desarrollo de la estrategia planteada”.

Financiamiento sostenido. “Una vez alcanzado el proceso de instauración de imagen (...)”, el autor ve vía libre para el siguiente paso, “trabajo integrado e integral de captación de fondos para el sostenimiento de la obra”, y sitúa esta tarea dentro del ámbito comercial con importantes matices: “La tarea de un fundraising es equiparable a la de un vendedor; solo que su ‘producto’ es el más intangible de todos -¿Cómo valorar la sonrisa de un niño?-. Además se deberá entender que las empresas normalmente cuentan con escasos fondos o no los destinan a la aplicación de programas de RSE externos. Éste es un punto fundamental a comprender por los líderes de la organización”.

“Una vez conquistado el objetivo de ser visibles y poder sostener nuestra obra, llega el momento de tomar el rol protagónico que la nueva posición de relevancia nos otorga”, es decir, lo que el autor sitúa en la tercera etapa y que denomina *creación de sinergias socialmente constructivas*. “Es momento de liderar el cambio complejo que nos retroalimenta y transforma constantemente”, indica el autor y puntualiza que “será tiempo de, como nos educa Jürgen Habermas, comenzar a entretejer redes sociales en base a consensos simétricos dialogados que posibiliten la consecución de los objetivos comunes” (Pedrotti, 2006).

Desde un enfoque más descriptivo de la comunicación que se realiza en el Tercer Sector, Pérez Díaz y López-Novó analizaron en 2003 los resultados de la encuesta ASP/TSAS (2001) sobre el Tercer Sector en España para determinar cómo y con qué frecuencia realizan campañas de comunicación este tipo de organizaciones



para concluir que las Asociaciones y Fundaciones no pueden quedar al margen de la “esfera de la opinión pública”.

Los autores subrayan datos como que “el 68% de las entidades de acción social han realizado alguna campaña ante la opinión pública en los últimos años” y que “Las Asociaciones son las entidades de acción social que exhiben un mayor activismo en el ámbito de la opinión pública, mientras que sólo el 54% de las Fundaciones declara lo mismo”.

Centrados en la pregunta “¿Qué medios se utilizaron en esa o esas campaña?”, los autores destacan que muchas de las entidades consultadas mencionaron las charlas o conferencias (52% total, 58% Asociaciones, 36% Fundaciones).

Los medios de ámbito local son, según el análisis de los autores, lo preferidos para este tipo de entidades. La prensa local fue utilizada por el 34% de las entidades consultadas (36% Asociaciones, 28% Fundaciones); la radio por el 33% (30% Asociaciones, 25% Fundaciones) y la televisión por un 24% (26% Asociaciones, 19% Fundaciones).

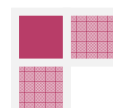
De los medios regionales, extraen los autores en su análisis de los datos, el más frecuentemente utilizado es la prensa, por un 22% de entidades (21% Asociaciones, 22% Fundaciones), seguida de la radio (15% total, 21% Asociaciones, 16% Fundaciones) y la televisión regional (14% total, 14% Asociaciones, 13% Fundaciones).

“Tal vez el dato de más interés del cuadro que estamos comentando” - destacan los autores- “es el de que las entidades de acción social que tienen capacidad de acceso a los medios de ámbito nacional”. De nuevo la prensa es el medio más utilizado (9% total, 9% Asociaciones, 8% Fundaciones), la radio en segundo lugar (15% total, 15% Asociaciones, 16% Fundaciones) y, por último, la televisión (6% total, 7% Asociaciones, 5% Fundaciones).

Las conclusiones de los autores pasan por revelar que “las entidades de acción social han comenzado a desplegar cierto activismo en la esfera de opinión pública, promoviendo campañas de información y de publicidad de las propias actividades. Estas entidades recurren a todos los medios de comunicación de masa, aunque privilegian los de ámbito local y regional, en parte -suponemos- por razones económicas y, en parte, por razones operativas”.

Pérez Díaz y López Novo concluyen su análisis destacando que “hay todavía un porcentaje muy alto de entidades de acción social silentes -sobre todo entre las Fundaciones-, que no se dirigen a la opinión pública ni para sensibilizarla ni para informarla de sus actividades”.

En esta misma línea van las conclusiones del Libro Blanco del Tercer Sector en Cataluña (2003) “Aunque más de un 60% de las organizaciones no lucrativas realizan



campañas de comunicación, solamente una de cada cuatro las hace de manera habitual, y son muchas menos las que tienen procesos de información estandarizados con su base social o sus usuarios”, comienza por exponer en el apartado sobre la situación del sector

Al examinar cómo estas entidades recurren a campañas de comunicación generales, el libro expone que “solamente un 63% de las organizaciones hacen campañas de comunicación globales. Del total de organizaciones que realizan dichas campañas de comunicación, un 35% lo hacen de manera puntual y un 28% habitualmente. Independientemente de su forma jurídica, más de un 30% de las organizaciones no han realizado ningún tipo de campaña en los últimos dos años”.

En cuanto a la finalidad y circunstancias en los que se desarrollan dichas campañas, el Libro señala que los objetivos más destacados para la realización de campañas de comunicación son fundamentalmente sensibilizar a los ciudadanos (39% de las campañas) y dar a conocer la entidad (35%). Con una prioridad mucho más baja, aparecen como objetivos la recogida de dinero (6%) y la presión a las administraciones (5%)”. Entre otros medios, destacan el uso de conferencias (65%) para llevar a cabo estas campañas.

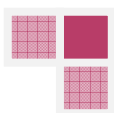
Al analizar el estado de transparencia de la organización para con los socios (apartado *Comunicación con la base social y donantes*) el Libro asegura que “La mayoría de organizaciones, y más concretamente un 66% del total de las estudiadas, no facilita ningún tipo de información a sus socios y donantes”.

Cuando el análisis se centra en la *Comunicación con los usuarios* dice el texto que “en caso de darse comunicación con los usuarios, ésta es habitualmente unidireccional como en el caso anterior”.

La enumeración de los *Puntos fuertes* (“creencia en la importancia de la comunicación para mejorar la gestión de las organizaciones; existencia de un importante número de personas ya comprometidas como voluntarios, donantes o socios”) y de los *Puntos débiles* (“Poca consideración estratégica de la comunicación”;

el uso de la comunicación sirve solo puntualmente como forma de consolidación de las organizaciones; la información proporcionada tanto a socios y donantes como a los usuarios de los servicios es poca; los procesos de evaluación y recogida de información son poco habituales en el sector”) conducen a dos escenarios: Amenazas a evitar y Escenario deseable.

El primer apartado *-Amenazas que evitar-*, apunta que “las organizaciones que no utilizan todo el potencial de sus recursos (socios y donantes) podrían acabar desconociendo incluso las preocupaciones y la situación de sus usuarios. Podríamos llegar a encontrarnos con organizaciones cerradas a su colectivo de apoyo inicial, muy ocupadas en la prestación de servicios y no en las funciones de sensibilización y



denuncia. Eso supondría un riesgo de pérdida de valor social y legitimidad del sector, y una reducción de la confianza por parte de la sociedad”.

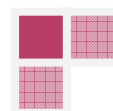
En lo que se refiere al *Escenario deseable*, dice el libro que “Unas organizaciones transparentes y legitimadas que dispondrán de mecanismos fluidos de comunicación con los socios, donantes y usuarios, y que tendrán un reconocido valor social más allá de los servicios prestados. La utilización de la comunicación como medio de consolidación de las organizaciones (por ejemplo, en la captación de fondos y nuevos colaboradores activos) será muy adecuada para trabajar en la consecución de objetivos vinculados a la denuncia”.

El Libro apunta, igualmente, algunas recomendaciones en el área de comunicación:

- ✚ “Integrar las campañas de comunicación dentro de la estrategia organizativa. (...) Es importante, pues, el crecimiento en la utilización de nuevas tecnologías que ayude a reducir los recursos necesarios”.
- ✚ “Impulsar la *rendición de cuentas* con la base social y la ciudadanía. Sería deseable la creación de mecanismos de autocontrol y transparencia sectorial, de evaluación sectorial, o el establecimiento de otros niveles de colaboración”(Libro Blanco del Tercer Sector en Cataluña, 2003)

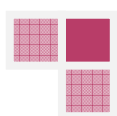
“Carecemos de una estrategia de comunicación social adecuada. Tenemos poca capacidad para transmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés. Sólo se identifica a unas pocas Asociaciones, las que salen en la tele. Las entidades más recientes, las que nacen cada día en respuesta a alguna nueva o vieja necesidad social, lo tienen aún más difícil para darse a conocer” afirma el documento “El Tercer Sector visto desde fuera” de la Fundación Splai (2007) al abordar las carencias de comunicación social en las Asociaciones.

“En general”, prosigue el documento, “tenemos serias dificultades para romper el silencio de la prensa y los medios de comunicación, para difundir y proyectar nuestra realidad asociativa hacia el entorno social. Sólo atraemos la atención de los medios cuando hay una catástrofe o algún escándalo en el que estén implicados Asociaciones u ONG. Nuestros propios medios de comunicación son inexistentes, insuficientes o inadecuados. La comunicación social es una asignatura pendiente en la mayor parte de las Asociaciones”.



El documento expresa la necesidad de mejorar “los sistemas de comunicación y difusión” de sus actividades, y hacerlo de una forma que comprenda múltiples destinatarios, para lo que propone poner en marcha una serie de estrategias destinadas a esa mejora de la forma de darse a conocer:

- ✚ “Actualizar todas las formas de comunicación tradicionales”.
- ✚ “Unir fuerzas con otras Asociaciones”.
- ✚ “Coordinar la dimensión política de las Asociaciones”.
- ✚ “Ampliar las actividades en prensa, radio y televisión y mejorar las relaciones con los medios”.
- ✚ “Acercar a las instituciones públicas a los problemas sociales”.
- ✚ “Recopilar experiencias para facilitar el conocimiento y reconocimiento”.
- ✚ “Consensuar un código ético”.
- ✚ “Desarrollar propuestas que sensibilicen desde lo cotidiano”.
- ✚ “Que funcionen efectivamente las estructuras públicas de participación”.
- ✚ “Tomar contacto con los líderes sociales naturales”.
- ✚ “Fortalecer la autoestima, el refuerzo de la identidad y el sentido de pertenencia al sector asociativo”.
- ✚ “Establecer en cada asociación responsables, equipos, departamentos de comunicación”.
- ✚ “Conectar” con los sectores más jóvenes.
- ✚ “Participar activamente en los espacios de encuentro o intercambio”.
- ✚ “Usar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación”.
- ✚ “Formarnos en el conocimiento y las técnicas de comunicación y crear medios comunes”.
- ✚ “Realizar actividades conjuntas en la calle”.
- ✚ “Reforzar los aspectos más creativos de las actividades”.
- ✚ “Realizar acciones formativas”.



También contamos con los resultados de la investigación acometida por el profesor Isidoro Arroyo de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid en 2007, en la que se contactó con 22 ONG's para la obtención de datos a través de un cuestionario. De ellas, respondieron 16 ONG lo que supone un 72,72% del total de las ONG's consultadas.

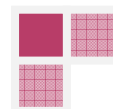
Entre las principales conclusiones de este estudio, cabe destacar que más de un 90% disponen de un departamento de comunicación. Sin embargo, que hagan uso de la publicidad, el porcentaje disminuye en torno a un 50%. En vista de esta cifra el profesor Arroyo asegura “que son los recursos económicos los que influyen de una forma importante, si no determinante, en el uso de la publicidad, ya que a través del análisis de las web y de los porcentajes de departamentos de comunicación existentes en las ONG se deduce que, esta Asociaciones, consideran vital la importancia y el sentido que la comunicación tiene en su actividad solidaria. Sin embargo, el resultado de las respuestas que consideran que los medios de comunicación son más eficaces que las campañas de publicidad, dejan abierta una puerta a la consideración de la incidencia real que tuviera la publicidad sobre todo si se la compara con la información y presencia en medios de comunicación”.

Este estudio hace un especial hincapié en el análisis de los blogs para describir su aportación a las causas sociales: “se han elegido los blogs, además de por su novedad, porque consideramos que tienen una participación más personalizada al mismo tiempo que dejan constancia de su aportación”.

“Los resultados de las encuestas a las ONG's consultadas, revelan que la aportación que los blog hacen a las causas sociales es importante. En razón de que dan información sobre sus contenidos y sus motivos y porque facilitan la comunicación más directa y cercana con todas aquellas personas que pueden estar interesadas en su labor. Sin embargo, todavía queda un pequeño porcentaje que considera que no aportan nada o que no contestan”.

En relación a los públicos los que se dirige las campañas de comunicación de las entidades encuestadas, esta investigación concluye que “las campañas se dirigen en un 75% a la sociedad en general, en un 18,75% a los socios colaboradores, reales o potenciales, en un 6,25% a los voluntarios, en un 12,5% a los medios de comunicación, y otro 12,5% a la administración. Un 25% destinado a los sujetos de las causas sociales y un 43,75% a otros”. De estos datos Arroyo deduce que “no existe una segmentación o que esa segmentación del público objetivo es débil y para consumo interno, como socios y voluntarios. El que un 43,75% se incluya en otros, pudiera indicar que no se ha estudiado en profundidad, cuales son los públicos objetivos a los que deberían dirigirse las campañas”.

En relación a las herramientas de comunicación que se utilizan en las campañas, el estudio concluye que “son muy variadas, pero destacaremos que las notas de prensa y los artículos de información u opinión alcanzan un 50%. Se utilizan



los contactos directos en los medios en un 43,75%. Las ruedas de prensa ocupan un 37,5%. Los folletos, póster y trípticos un 25%. Un 22,5% boletines y revistas impresas. Los viajes al terreno donde suceden los acontecimientos un 18,75% y otros medios el 37,5%". Arroyo destaca que "las formas más tradicionales, como las notas de prensa, los artículos, las ruedas de prensa y los contactos directos con los medios en relación a la influencia y persistencia de la comunicación, son los que siguen teniendo más uso. En cambio, no parece que las nuevas estrategias que permiten las tecnologías de la información y a comunicación estén siendo utilizadas con constancia o prioridad".

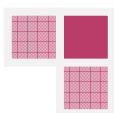
De otra parte, en relación con la medición de la eficacia de las acciones de comunicación esta investigación aporta conclusiones reveladoras al respecto: "algo más de la mitad (56,25%) de las ONG's consideran que las campañas son eficaces, aunque un 18,75% manifiestan lo contrario y un 25% no sabe o no contesta. Las ONG's que miden la eficacia de sus campañas lo hacen midiendo las presencias en medios (77,7%), a través de consultas por web, teléfono o e-mail un 44,4%, por donativos, sólo alcanza un 11%. Por nuevos colaboradores un 33% y un 22% en nuevos voluntarios. A través de otros medios el 33%".

De estos datos se desprende que sólo el 56,25% miden las campañas y lo hacen a través de diversos medios. La primera consideración que hace Arroyo es que "casi la mitad no miden ni si sus campañas son o no eficaces, lo que supone un déficit de control de la eficacia de sus comunicaciones. En segundo lugar, es que el modo en que se miden es variado y consideramos que apropiado, si bien desconocemos a qué modificaciones lleva este modo de control en el diseño de las nuevas campañas. Es decir, en qué medida el resultado del control de respuesta facilita la toma de decisiones posteriores en las nuevas campañas" (Arroyo, 2007).

Ya en 2009, el profesor de la Universidad Europea Miguel de Cervantes, José María Herranz de la Casa, en un seminario organizado por la Fundación Luis Vives, hace una exposición de los principales obstáculos que encuentran las ONG para comunicar su misión y actividad, que agrupa en tres puntos básicos: la falta de convicción sobre la importancia de la comunicación, la confusión de la comunicación con publicidad y marketing y la necesidad de adaptar al personal en tareas comunicativas según su lugar en la organización.

Herranz de la Casa (2009) aborda el primer punto (que titula *La comunicación es importante, pero no existe un total convencimiento*) bajo una premisa clara: "los miembros de las ONG conocen y reiteran la importancia de la comunicación", para inmediatamente puntualizar que "no tienen el convencimiento de su valor estratégico para la gestión de personas". Y basa sus afirmaciones en que "los hechos, es decir, la inversión en recursos materiales, monetarios y de personas son escasos, y no coincide con las afirmaciones sobre su relevancia, dada la escasa inversión".

No obstante, el autor propone soluciones para solventar esta carencia. "La gestión de la comunicación tiene que incorporarse como un valor esencial en el



comportamiento de una ONG con su entorno porque favorece la transparencia y es un impulso para generar confianza y reputación en la mente de las personas que trabajan, que colaboran y que participan en la institución”. Y afina al señalar quiénes deben asumir ese papel motor: “en este sentido, los directivos o responsables de las ONG deben interiorizar la trascendencia de la comunicación y convertirse en los catalizadores de este proceso de gestión (...). Ellos deben creer en los beneficios de la comunicación y la transparencia, y también deben guiar el proceso de implantación”.

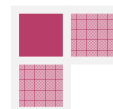
En el epígrafe *La comunicación se confunde, se reduce, se limita y por ello se empequeñece* Herranz indica que “la comunicación se confunde con el marketing y la publicidad, en ocasiones se limita a hacer una revista para los socios, se reduce a la captación de fondos, es un éxito solo cuando la ONG aparece en los medios de comunicación, es poco rentable porque es difícil de cuantificar sus resultados, o se percibe como un gasto y no una inversión”.

“Estas son algunas de las percepciones y reacciones a la hora de gestionar la comunicación en las organizaciones.” explica Herranz, “la comunicación es un proceso holístico e integral de relación con los distintos públicos de una organización con el objetivo de sensibilizar, difundir, concienciar, educar, denunciar, cambiar, promover, presionar, etc. Es necesario segmentar los mensajes en función de los distintos públicos y responder a las necesidades de cada uno de ellos, ya que tanto los empleados o los beneficiarios de la ayuda como los socios o los voluntarios necesitan distinta información”.

Más adelante, el autor explica la importancia no sólo de convertirse en visible, sino de pasar a ser notorio: “Los efectos positivos y consecuencias de esta visión ampliada de la comunicación deben traer consigo el paso de la visibilidad, especialmente mediática, a la notabilidad y al reconocimiento por el trabajo realizado. En este punto es donde la confianza y la reputación adquieren valor, y es donde la ONG habrá conseguido la credibilidad y la legitimidad suficiente como garantía de su transparencia” (Herranz, 2008).

Herranz también aborda la cuestión de qué tarea dentro de la estrategia de comunicación corresponde a cada miembro de la organización. “Las personas necesitan aprender a comunicar en función de su papel en la organización” el autor comienza por afirmar que “La formación en comunicación y habilidades comunicativas es escasa en las ONG. Si se parte del principio de que en una organización todo comunica y que los miembros de la organización son protagonistas del proceso de comunicación, la formación del personal en este tema es fundamental”.

“Esta formación en comunicación significa no solo entrenamiento en habilidades sociales para mejorar la convivencia y desempeño de su labor dentro de la organización -técnicas para transmitir sus ideas, necesidades, manejar el



conflicto, motivación, negociación, cooperación, empatizar, etc. -sino también preparación para conocer la ONG -identidad, valores y misión-, y ser los mejores prescriptores y portavoces de los mensajes de la ONG dirigidos al entorno”, puntualiza.

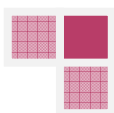
El autor indica que es a los máximos responsables de las organizaciones a quienes corresponde emanar la estrategia global de comunicación: “La dirección debe fomentar las condiciones para crear esta cultura de comunicación que fomente la transparencia”, y a las organizaciones asociativas superiores suplir potenciales carencias: “Asimismo, las federaciones y las coordinadoras, las organizaciones de segundo nivel, tienen que asumir también la iniciativa de formar en el ámbito comunicacional cuando los recursos de las pequeñas ONG no son suficientes” (Herranz de la Casa, 2009).

8.2.2.- LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTANTES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO (ONGDS)

Según un conocido estudio de Javier Erro Sala y Javier Ventura titulado *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco* realizado en 2002, “las ONGDs no se comunican eficazmente” porque, entre otras cosas, “la imagen social de las ONGD (antaoño idílica) sigue siendo positiva, pero comienza a desvanecerse: sienten que crece el escepticismo y la hostilidad”.

Por otro lado, “la comunicación se siente siempre como un problema, tanto en las grandes como en las medianas y pequeñas organizaciones, porque descubre una serie de causas estructurales que las sufren todas las organizaciones”, “la comunicación apenas comienza a profesionalizarse y, en general, se improvisa” y además de todo lo anterior, “la visión con la que se trabaja en las ONGD es instrumental(centrada en la difusión promocional), mediática (gira en torno a los medios de comunicación de masas), y basada en la búsqueda de recursos de financiación (sin proyección educativa)”.

En otro de sus trabajos, *ONGD: ¿comunicarse por qué y para qué? El paso de la comunicación mercadeada a la comunicación social educativa*, Javier Erro Sala (2003) profundiza sobre lo descubierto en su el trabajo de 2002 - y rasca una visión que considera superficial para asegurar que se trata de un problema más profundo, pues “se trata del resultado natural de haber adoptado en su momento un estilo de comunicación mercadeada que se agota en la búsqueda de recursos y que se corresponde con un modelo de organización, solidaridad y cooperación para el desarrollo de naturaleza instrumental, del que ahora se muestran incapaces de salir”.



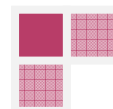
Al abordar la finalidad de la comunicación en estas organizaciones, el autor asegura que “muchas ONGD viven suspendidas en el aire, a merced de los vientos mediáticos, sin más afán que el de sobrevivir, sin más rumbo que la locura cuanto frénica y la competitividad desenfrenada. Sus mejores esfuerzos parecen volcados en seducir a las fuentes de financiación y captar más recursos económicos; en gestionar indigestas cantidades de proyectos y programas de cooperación para el desarrollo; en presentar al final del ejercicio balances cada vez más congestionados de números y más deslumbrantes. Pero cada vez son menos los ojos dispuestos a dejarse fascinar durante mucho tiempo, a seguir creyendo que el desarrollo es un tema de donativos y matemáticas. ¿Fatiga de la ayuda o despunte del hastío frente a un discurso y una forma de entender la solidaridad y la cooperación para el desarrollo?”.

Erro considera, y se apoya para ello en diversos autores que han tratado el asunto, que las ONGD españolas se han construido sobre una base errónea: comunicaron antes de asentarse sobre una amplia base social y que han que han contado para ello con la complicidad de Gobiernos y medios. “Desde entonces las ONGD viven huyendo hacia adelante,” -asegura- “atravesadas por un estilo de comunicación mercadeada instrumental que sólo ve lo comunicativo como un instrumento de recaudación de donativos y captación de recursos a través del uso y abuso mediático, y que no ha producido los resultados ambicionados” y que, según el autor ha fracasado porque no ha logrado “generar una sociedad más solidaria”; ha sido incapaz de “situar el conflicto Norte-Sur en la agenda de la opinión pública” y, sobre todo, que parece apartarse de la naturaleza “participativa, estructuralmente transformadora y solidaria de las propias ONGD”.

Centrándose ya en concreto en las acciones de tipo comercial, el autor asegura que “el marketing (con o sin apellidos) ocupa un lugar en el mundo de las obsesiones de las ONGD”. Y basa su afirmación en que “lejos de los que se cree, reina una enorme confusión dentro de las organizaciones en torno a la conveniencia o no de utilizar el marketing. Carecemos todavía de estudios empíricos suficientes para conocer desde qué actitudes, y con qué resultados (no sólo económicos, sino también en términos de educación en la solidaridad y en el desarrollo), las grandes ONGD españolas vienen incorporando el *marketing con causa*”.

Erro destaca que el acercamiento a las empresas aún no ha dotado a estas organizaciones de la ansiada independencia económica del Estado, algo que han pretendido desde el principio (Erro, 2003).

Ahondando en este mismo aspecto, pero desde otra óptica, María José Montero explica en su tesis doctoral y posterior libro *El Marketing en las ONGD. La gestión del cambio social* (2003), que la comunicación es “una herramienta vital para transmitir ideas” y que la labor de comunicación en las ONGD “no se limita a transmitir ideas, persigue un cambio social que implica la adopción de determinados comportamientos inexistentes en la sociedad, comportamientos que siguen un proceso complejo de adopción”.



Montero sostiene la conveniencia de que “las ONGD cuenten con un departamento propio de comunicación” y de que éste se cree bajo determinadas bases dentro de cada organización:

- ✚ “Consenso sobre su necesidad.
- ✚ Conciencia de que los resultados se apreciaran a medio y largo plazo
- ✚ Implicación generalizada del personal.
- ✚ Criterio de profesionalidad en su formación.
- ✚ Actitud proactiva y reactiva frente a crisis
- ✚ Infraestructura básica y asignación presupuestaria para el departamento.
- ✚ Participación de los niveles más altos de la toma de decisiones.
- ✚ Objetivos realistas”.

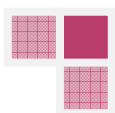
Tras la constitución del departamento, la autora indica que “se debe elaborar un programa de comunicación integral. Esta estrategia de comunicación definirá las decisiones fundamentales y permanentes de la comunicación de la organización”. Establecer una estrategia garantiza la coherencia de las acciones.

“El desarrollo de un programa completo de comunicación debe planificarse siguiendo etapas o tareas” que Montero detalla y apunta que responden a una serie de preguntas como, “¿qué se quiere comunicar? ¿A quién se quiere comunicar? ¿Cómo decir lo que se quiere comunicar?”, etc.

La autora se centra en desarrollar de forma amplia la primera pregunta: “¿qué se quiere comunicar” y la engancha con otra fundamental: “¿qué se espera lograr?”. Montero asegura que “cuando una ONGD elabora un mensaje debe tener en cuenta ¿Qué respuesta espera obtener del público objetivo de la comunicación?”. “Las acciones de comunicación” -apunta- “pretenden conseguir determinados objetivos”, que suelen orientarse hacia: “informar, relacionar estableciendo un vínculo racional o emocional, recordar, modificar la forma de pensar, y reafirmar”. A continuación pasará a desarrollar esos objetivos.

Montero (2003) dedica un apartado a la fase de *Dar información*, e indica que el primer objetivo, “dar a conocer el problema social existente”, “es característico y primordial en estas organizaciones”, refiriéndose concretamente al las de desarrollo centrado en el Sur, y especificando que “se ofrece un producto que genera rechazo o se desconoce en el mejor de los casos”.

En el segundo apartado, dedicado a la fase de *Crear conocimiento o notoriedad de la ONGD y de sus productos sociales*, explica que es necesario



desarrollar acciones específicas orientadas única y exclusivamente a dar a conocer la organización y sus productos -distintas líneas de trabajo o campañas-, mostrándoles comportamientos concretos que se le proponen para desarrollar. Resulta conveniente acometer ambos objetivos de forma diferenciada, incidiendo, de un lado, en la propia organización, y de otro en los productos sociales de cada momento”.

La fase *Despertar el interés y motivar a los clientes estimulando la demanda primaria*, abordado a continuación, expresa la necesidad de “ahondar a nivel afectivo”. “Se ha de generar interés por la causa perseguida”, aconseja la autora, que habla también de “promover acciones conjuntas entre todas las ONGD que trabajen en una misma línea”, lo que puede concretarse en lo que se conoce como “cobranding o alianza de marcas”.

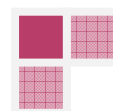
La fase de *Creación y Mantenimiento de la Imagen de la Organización*, trata sobre la importancia de “incidir sobre el posicionamiento deseado. Hay que desarrollar acciones específicas de comunicación mostrando el o los atributos por los que la ONGD quiere que se le conozca; de esta forma se trabaja sobre el nivel afectivo del adoptante objetivo, motivándolo en la fase de contemplación, para que siga adelante con el proceso de adopción”, indica Montero, que apunta como elemento clave “la labor de simbolismo propio de la organización”.

El quinto punto, *Informar sobre las acciones de la organización* realza los valores de la comunicación de actividades concretas. “Es bueno mantener informados a los adoptantes objetivo y a los públicos externos intermedios, e incluso al público interno, para que conozcan qué se está haciendo, cómo y por qué”, asegura Montero, que apunta algunas herramientas destinadas a cumplir este objetivo, como memorias o boletines.

El apartado sexto acomete la fase de *facilitar el apoyo de los intermediarios y prescriptores*, por el cual “la comunicación dirigida a estos individuos se orientará en pos de asegurar una mejor distribución y comunicación del producto social a los adoptantes objetivo finales -ciudadanos del Norte”, y la autora señala los ejemplos de organizaciones.

Para *mantener y/o reforzar los comportamientos perseguidos por la ONGD*, que ocupa el punto séptimo, Montero asegura que es muy importante que, una vez el adoptante objetivo haber desarrollado alguna acción, “se sienta convencido y satisfecho de lo que ha hecho, para que esté dispuesto a mantener dicho comportamiento a lo largo del tiempo”. “Hay que trabajar en la fidelización”, recomienda la autora, “para lo cual es muy valiosa toda acción de comunicación dirigida personalmente a cada uno de ellos”.

Cuando la autora plantea otra pregunta clave -¿Cómo decir lo que se quiere comunicar?-, es decir, qué canales elegir para transmitir la información, parte de que “crear el mensaje en una ONGD no es tarea fácil. El contenido que se transmite es



complejo, desconocido en el mejor de los casos y rechazado en el peor de ellos” y puntualiza que “la transmisión de este mensaje cuenta con un arma de doble filo, la apelación emocional con la que se pueden lograr resultados a corto plazo, frente a la apelación racional que reporta resultados a largo plazo”. Montero propone la colaboración de diferentes áreas y unir los esfuerzos de comunicación y educación.

La autora estudia el uso de publicidad convencional, cuya complejidad para transmitir el mensaje es “más acusada” y “donde se dan fuertes limitaciones de tiempo y espacio, y va dirigida a un público masivo”, lo que hace que muchas organizaciones apelen a mensajes con “una fuerte carga de sensibilidad y compasividad”.

“La apelación emocional ha traído como resultado habitual la obtención inmediata de recursos económicos movidos por la compasión, caridad o sentimiento de culpabilidad generado en la sociedad. Sin embargo, este tipo de carga argumental no ha servido para la obtención del cambio deseado a todos los niveles: conocimiento, actitudes, creencias y valores”.

También analiza otras herramientas del mix de comunicación como son las Relaciones Públicas, que en el contexto de las ONGDS tienen como finalidad “crear y desarrollar una imagen favorable de la ONGD para los públicos internos y externos. Para lo que se buscará facilitar buenas informaciones sobre la organización, sus actividades, sus productos, las personas que la integran...”

Esta misma autora detalla cuales son los instrumentos más comúnmente utilizados en el campo de las Relaciones públicas como son “la generación de noticias- publicity- con el envío de comunicados o notas de prensa; convocando ruedas de prensa o con el envío de dossier de prensa; elaborando boletines de noticias-newsletters- sobre la actividad de la ONGD y algunos temas de interés dirigidos a los distintos públicos, como es el caso de revistas dirigidas a los socios; organizando presentaciones de las nuevas campañas, conferencias o cualquier otro acto que atraiga la atención de los medios de comunicación y de los distintos públicos de la ONGD”. La autora concluye resaltando el papel de las Relaciones Públicas cuando una noticia negativa referente a la organización salta a los medios y añade “las Relaciones Públicas se constituyen como la herramienta vital para reconstruir el clima de confianza tan necesario para este tipo de entidades”.

Así mismo, describe la aplicación de la Promoción de Ventas al campo de las ONGDS, aunque advierte “las definiciones que se manejan en el sector lucrativo sobre la promoción de ventas, e incluso el propio nombre, resultan aparentemente poco apropiadas para el área sobre la que en este estudio se trabaja”. Aún así esta autora da claros ejemplos de la aplicación de esta herramienta al campo de la comunicación de las ONGDS: “en el caso de los productos de comercio justo, si que resulta conveniente el uso de acciones promocionales dirigidas directamente al consumidor final en determinadas situaciones, sin abusar” También resalta el uso de



esta herramienta dirigida los públicos internos y externos intermedios: “la labor del área de educación para el desarrollo destinada a promocionar material a los educadores como prescriptores del cambio;(…) la elaboración de material de apoyo para trabajar en las sedes o delegaciones, material como guías de acciones a desarrollar en cada momento con cada público...”.

Del Marketing Directo, destaca su utilidad en el campo de las ONGDs por las posibilidades que ofrece para relacionarse y comunicarse con los públicos objetivo de forma más personalizada de lo que suele hacerse mediante la explotación de las bases de datos, lo cual favorece la fidelización del cliente, elemento esencial para las ONGDs”. Y finalmente, pone en valor a la herramienta de la fuerza de ventas en las ONGDs porque “cada uno de los contactos que el público objetivo realiza con la ONGD se hacen en la mayoría de las ocasiones, a través de los voluntarios. (...) por lo tanto es necesario gestionar al voluntariado como miembros de una red de ventas, responsable en última instancia de la consecución o deterioro de la relación con el público objetivo con la ONGD y del proceso de adopción”.

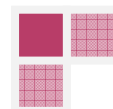
En esta misma línea van las aportaciones de la gestión de la comunicación que realizan las ONGD de la profesora Covadonga Aldamiz Echevarría González de Durana (2003), que en su obra *Marketing en ONG de desarrollo. Para su aplicación práctica* asegura que “la política de comunicación, es la más necesaria de todas las políticas de marketing para el logro de los objetivos de la ONGD” y “es imprescindible”- continua afirmando- que “parta de un buen plan de comunicación en el que se especifiquen entre otros, los objetivos, el público objetivo, el mensaje, las herramientas a emplear, el presupuesto y la forma de efectuar el control”.

En la descripción que realiza esta autora de la gestión que hacen estas organizaciones de la comunicación, detalla que: “los objetivos de la política de comunicación deben contribuir a lograr los objetivos de la organización, que a largo plazo serán la sensibilización y educación para el desarrollo de la población y acorto plazo, la captación de fondos”.

Su mayor aportación en esta obra es la descripción de los motivos por los que las personas deciden prestar su apoyo económico a las ONGDs y también las razones por las que habitualmente no se hacen donantes.

De esta forma, su estudio empírico arroja los siguientes resultados:

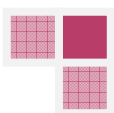
- ✚ “Disposición de dinero sobrante
- ✚ Deseo de que exista determinado servicio
- ✚ Acción percibida como beneficiosa para el donante.
- ✚ Mantener las costumbres familiares o personales.
- ✚ Mostrar los elevados recursos económicos que poseen.



- ✚ No sentirse excluido de la sociedad.
- ✚ Se considera un seguro, para el caso de precisar ayuda ajena.
- ✚ Valores religiosos o morales.
- ✚ Tranquilizar la conciencia.
- ✚ Devolver a la sociedad parte de lo que se ha obtenido de ella.
- ✚ Deseo de tratar de mejorar la dura realidad ajena
- ✚ Necesidad de una actuación urgente.
- ✚ Petición directa y deseo de no quedar mal ante ella.
- ✚ Ayudar a quienes no son culpables de la situación que padecen.
- ✚ Asegurarse un lugar en el cielo.
- ✚ Sentimiento de ser mejor personas después de donar.
- ✚ Deseo de lograr un reconocimiento social
- ✚ Compromiso con el desarrollo”

Entre los motivos que se argumentan para no donar dinero, este estudio pone de manifiesto que son los siguientes, por ese orden de importancia:

1. “No se fía de ninguna organización intermediaria.
2. Aquí también hay muchas necesidades, no hace falta irse más lejos.
3. Su renta no se lo permite.
4. No sabe a quién donar.
5. Prefiere canalizar su ayuda directamente, y así lo hace.
6. Cree que su pequeña donación, no solucionará nada.
7. Otros
8. Nunca se lo han pedido.
9. No está interesado/a en estos temas.
10. Cree que ellos deberían solucionar sus problemas solos” (Aldamiz-Echevarría, 2003).



No en vano, no son pocos los autores que opinan que los mensajes que lanzan las ONGDs en su comunicación van dirigidos fundamentalmente a captar dinero. Erro (2003) afirma que hay una excesiva inclinación a la captación de fondos en los mensajes de las ONGDs. “De acuerdo con uno de los pocos estudios de los que disponemos sobre la utilización que hacen del *marketing con causa* las ONGD del Estado español se concluye”, afirma el autor antes de citar a Ballesteros (2001), que “no crea valor a los principales actores, que son los países empobrecidos, pues la mayoría de las veces se queda en una mera transferencia de fondos, de donativos caritativos. Es necesario plantearse si esto es suficiente y conveniente o si, por el contrario, es contraproducente para estos países”.

“En conclusión” -termina Erro- “no resulta exagerado sostener que, hoy por hoy, las ONGD se han acercado a la filosofía marketing y a las herramientas de la comunicación mercantil con una pretensión exclusivamente económica. Se mira a las empresas como fuente de recursos, sin llegar más allá, sin exigirles a cambio una responsabilidad social auténtica. Lo que permite sostener que se está imponiendo” -y cita a Sampedro (2002)- “‘un marketing social que limpia las malas conciencias con la caridad y blanquea la evasión fiscal de las grandes empresas’, bajo el paraguas -una vez más- de que todo vale mientras sea para programas y proyectos de cooperación para el desarrollo del Sur”.

Por otra parte, en un artículo de 2007 titulado *Ética, solidaridad y mercado: el marketing de la cooperación*, el profesor de la Universidad Pontificia de Comillas, Carlos Ballesteros García hablaba de los retos de la Comunicación para el Desarrollo y ponía el acento precisamente en esta cuestión.

“El mensaje de las ONG sensibilizador, educativo e incluso removedor de conciencias se va diluyendo en mensajes meramente captadores de dinero.” Así comienza su tratado, y sigue: “en una investigación que llevé a cabo hace unos años ya apunté cómo el marketing que realizaban las ONGD españolas parecía perseguir, en su mayor parte, unos objetivos individuales. La principal hipótesis de trabajo que se seguía es que las ONGD españolas competían por un mercado, el de donantes, y que la publicidad que utilizan estaba dirigida a él, más que a una educación y sensibilización de la ciudadanía del Norte. Cinco años después la realidad sigue siendo la misma”.

Y describe su investigación: “A partir del análisis de 202 anuncios diferentes del período que iba del 1998 al 2000 se llegó a la conclusión de que el marketing de las ONGD no difería en gran medida del marketing empresarial, confirmándose así el claro enfoque comercial de las ONGD ya apuntado por algunos autores como Galera, Galán y Valero (1999). La publicidad de las ONGD fomenta la competencia y trata de convencer al ciudadano de que colaborar es bueno, pero a ser posible desde un proyecto concreto de una entidad particular. Parece que el mensaje que se quería transmitir era que lo importante no es dar dinero para una causa, sino que la causa



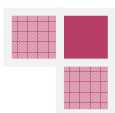
pertenezca a la ONGD que se publicita y que quiere que el ciudadano le dé su dinero. Cinco años después nada parece haber cambiado”.

Ballesteros traza el boceto de un mercado de la solidaridad atiborrado de productos: “La principal paradoja estriba en que estas formas de solidaridad masiva, que captan infinidad de fondos a través de apadrinamientos, sms o e-mails solidarios, tele maratones y otras herramientas de índole parecida, son a la larga contraproducentes para el receptor de la ayuda y no son realmente transformadoras del mundo sino que, lo que aún es peor, en muchos casos perpetúan, sino agravan los problemas de los países empobrecidos”, asegura el profesor universitario.

Para hacer una llamada de atención sobre la mercantilización de los mensajes solidarios, el autor asegura que “si aceptamos que el papel del marketing en la empresa y las organizaciones es tratar de convencer al consumidor de que 'soy la mejor solución a tu problema', sea cual sea el problema (tener sed, decidir el color de sombra de ojos que mejor combina o disfrutar conduciendo un coche último modelo), el marketing de las organizaciones no lucrativas se dedicará precisamente a tratar de convencer al ciudadano de que 'soy la mejor opción para que soluciones tu problema de ser solidario con los más empobrecidos, a través de tu donativo'. Soy consciente de que este enfoque, así expuesto, es absolutamente frívolo, mercantilista y simplificador del asunto, pero ¿no es de alguna manera cierto? ¿No estamos acostumbrándonos a que algunas ONG compitan por el mercado de donantes como si de bebedores de refrescos de cola se tratara?”

Ballesteros expone a continuación sus ideas para elaborar “un modelo de comunicación para el Desarrollo: ”el marketing y la comunicación de estas organizaciones debería entonces cambiar su criterio y reenfocarse hacia una verdadera Comunicación para el Desarrollo, que sin perder de vista lo cotidiano, trabaje por la sensibilización, la educación y la concienciación. Estoy convencido de que una verdadera formación y educación de los ciudadanos en cuestiones de participación en los asuntos comunes, en solidaridad y desarrollo etc., nos llevaría como consecuencia a un aumento del número de donantes y voluntarios. Es imprescindible trabajar por conseguir personas comprometidas realmente con las causas y no sólo desde la cuenta bancaria, militantes por un mundo mejor”.

“En este sentido” -prosigue el autor para conectar con Javier Erro -citado anteriormente- “es importante tener clara la propia idea de desarrollo de la que se parte”; “tener en cuenta la idea de solidaridad, ayuda y cooperación que la organización tenga”; “hay que pensar si para nuestra ONG la cooperación es una misión técnica (basada en la calidad de los proyectos) o filosófica”; “un cuarto elemento es el tipo de base social. Lanzar mensajes para una base social económica (de la que se busca un apoyo monetario) no tiene nada que ver con comunicarse con una base social política”; y, para finalizar, “los proyectos y actividades, las relaciones con contrapartes y beneficiarios, también son un elemento imprescindible a tener en cuenta a la hora de diseñar un plan comunicativo”.



“En definitiva” concluye Ballesteros, “de lo que se está hablando es de que una verdadera Comunicación para el Desarrollo debe, aparte de ser coherente en todas sus expresiones, tener en cuenta a las personas como razón última de su existencia”.

Por otro lado, Las VI Jornadas de Codesarrollo de la Universidad de Barcelona (2006) pusieron sobre la mesa algunas interesantes propuestas sobre la gestión de la comunicación que se realiza desde las ONGs relaciones entre el Tercer Sector y los medios de comunicación.

La intervención de Mar Vallecillos achacaba las carencias de las organizaciones de cooperación al desarrollo a la crisis de los medios tradicionales y apuntó como estrategia comunicativa alternativa el uso de Internet, por precisión, libertad, apertura e independencia para las organizaciones.

Al analizarse durante las jornadas las estrategias comunicativas de las ONG, los participantes se centran en que “las tácticas o estrategias de las campañas de sensibilización, marketing social o educación en valores, se detectan deficiencias como la falta de claridad en las líneas de actuación y las limitaciones de tiempo, el solapamiento de acciones de distinta naturaleza, el excesivo dramatismo y emotividad que se imprime a las acciones e imágenes, provocando la insensibilidad entre la gente y minando la eficacia de la acción. Este tratamiento no prepara un buen terreno para la educación en valores. A corto plazo las estrategias más dramáticas son las que obtienen más resultados, pero a medio y largo plazo solo alimentan un sentimiento de culpabilidad que acaba causando fatiga y eximiendo de responsabilidades a la sociedad, en definitiva, provocando la pérdida de credibilidad de las ONG”.

“La organización de grupos de discusión moderados por especialistas nos ha permitido abordar y reflexionar en voz alta”- prosigue el resumen de las Jornadas- “sobre distintos aspectos del marketing social, sensibilización y educación en valores”.

Y concluye en referencia a las relaciones que se establecen entre ONG y empresas apuntando que “las campañas de marketing social son una estrategia muy útil y beneficiosa para las ONG si se plantea en unos términos claros y existe compromiso por ambas partes. Lo más importante en las alianzas es el buen entendimiento de las partes pues las dificultades suelen surgir básicamente de la 'diferencia de idiomas utilizados'. Si las ONG quieren formar alianzas con empresas es necesario que 'aprendan su idioma' y se den a conocer 'con el idioma de la empresa'. La creación de la figura del mediador entre empresas y ONG podría contribuir a mejorar este diálogo entre ambos interlocutores”.

Otra de las deficiencias de la comunicación de las ONGs, se ubica precisamente en la carencia de un departamento específico de comunicación. En el



tratado *Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional* (2006), Berta García Orosa expone la necesidad de trazar un marco teórico sobre una nueva categoría de gabinetes de comunicación: los dedicados a comunicar desde el Tercer Sector.

“En las últimas décadas”, destaca García Orosa al trazar el nuevo mapa sectorial español, “la estructura social en España sufrió importantes modificaciones emergiendo tres sectores diferenciados: administración pública, empresas privadas y Tercer Sector. Los dos primeros con dinámicas comunicativas asentadas, mientras que el tercer grupo de entidades no sólo llevó a cabo actividades comunicativas - pues en rigor cualquier entidad por su sola participación en la esfera social comunica- sino que estructuró y racionalizó esta actividad según los parámetros que reconocemos como comunicación organizacional. Al decidirse por desarrollarla, sin embargo, asimiló las prácticas de la comunicación empresarial sin optar por buscar un tipo propio (Revilla, 2002). Este error de partida provocó que en la actualidad persista un gran desentendimiento entre los medios de comunicación y estas organizaciones (especialmente las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, ONGD) y un gran debate entre éstas sobre la conveniencia de adoptar una estrategia de comunicación”.

Para delimitar el ámbito de la comunicación organizacional dentro del panorama de España, la autora traza los contornos de la comunicación institucional y la diferencia de la empresarial. “Estas dos categorías de comunicación organizacional resultan insuficientes para el análisis de la práctica de la misma cuando el Estado de Bienestar empieza a señalar sus límites y se comienza a fraguar un nuevo estadio social entre las administraciones públicas y las empresas: el Tercer Sector. Pese a que su perfil es todavía incipiente y que mantienen discrepancias sobre la conveniencia o no de realizar comunicación organizacional, los gabinetes de comunicación en el Tercer Sector son ya una realidad (están presentes en seis de cada diez entidades). Por lo tanto, tenemos un nuevo actor en la comunicación organizacional que muestra la insuficiencia de las dos categorías anteriores”.

García Orosa dedica un apartado a apuntar algunas ideas para la conformación del paradigma de la nueva categoría: “Al mismo tiempo que la taxonomía social se modifica y se definen las características de un nuevo sector, en el ámbito de la comunicación estos nuevos actores deben encontrar un nuevo espacio”. La autora comienza por delimitar las categorías estructurales (que describe como “aquellas referidas a los rasgos inmóviles del objeto de estudio”- y que en este caso se trataría “de los tres elementos básicos de la comunicación: emisor, receptor y mensaje”, que pasa a comparar con su comportamiento dentro de cada uno de los tres sectores (público, privado y tercero).

“Pese a que en todos los mensajes están incluidas las tres funciones, la principal en el caso de los emitidos desde la administración pública es la informativa; en las empresas la persuasiva y en las entidades del Tercer Sector la movilización



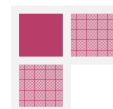
social. En el caso de la administración pública la función debería estar apoyada en la legalidad y en la obligación y tendría que tener como fin último la información y la transparencia. Mientras, en el caso del segundo sector la acción de comunicar es voluntaria y tendría como fin el transmitir una imagen positiva fundamentalmente de la entidad con una finalidad última de vender un producto o un servicio y conseguir un beneficio, es decir, el lucro. En el caso del Tercer Sector el centro del mensaje no debería ser, desde nuestro punto de vista, la propia entidad (fin secundario) sino la misión de la entidad no sólo porque el objetivo en sí mismo tiene un gran interés periodístico sino porque, además, el principal fin de las entidades del Tercer Sector no es en principio el reproducirse a sí mismas sino el crear un determinado cambio, actitud, valor o situación en la sociedad”, concluye García Orosa al examinar las categorías y sectores desde el punto de vista teórico propuesto por ella misma.

Tras las categorías estructurales quedarían las coyunturales: “Además de estos rasgos básicos, los coyunturales -aquellos que provienen de la propia experiencia y desarrollo de los gabinetes de comunicación en España- también indican que estamos hablando de un tipo de comunicación con rasgos diferenciales y que debería conformar sus propias referencias en función de sus entidades, objetivos y fines. Sin embargo, pese a que los rasgos del sector y la propia dinámica de constitución de gabinetes indican la necesidad de hablar de una nueva categoría, al carecer de un modelo propio, las entidades del Tercer Sector utilizan uno de los ya existentes”.

“Como señalamos, además de las peculiaridades que las singularizan, el desarrollo de la comunicación organizacional en España en el ámbito de las ONG marca ya un camino propio que refuerza nuestra tesis de la necesidad de una categoría propia que permita hablar de una comunicación organizacional específica para el Tercer Sector”, explica la autora para reforzar su punto de vista, “Si bien es cierto que el porcentaje de gabinetes de comunicación empieza a ser similar al de otros sectores, la entrada en el mundo de la comunicación de las organizaciones no gubernamentales fue muchísimo más tardío”.

“La comunicación organizacional en el Tercer Sector no despunta hasta mediados de la década de 1990. El crecimiento de gabinetes en las ONGD en la década de 1970 fue del 3 por ciento, mientras que entre 1996 y 2004 el crecimiento fue del 50 por ciento”, prosigue.

A continuación, García Orosa enumera algunas de las características que marcan la diferencia entre la práctica en los gabinetes de comunicación de las ONGD y las instituciones y empresas: “(...) valores en alza como la solidaridad o el voluntariado; conflicto interno con su fundamento y frente al público; directores de comunicación similares a los de empresas e instituciones, pero perteneciente a la organización y con voz y voto; gabinetes de comunicación que nacen presionados por los medios; el discurso de las ONG se vuelve atractivo cuando cobra protagonismo la producción cultural; los cambios más relevantes registrados durante los últimos años



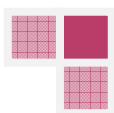
no son, como en otros sectores, la tecnología o la entrada en rutinas sino la propia formalización de la comunicación organizacional; dificultad para aparecer en medios de comunicación excepto en circunstancias excepcionales”.

García Orosa destaca en su tratado cómo en los últimos años se ha producido una incursión de la comunicación empresarial en el ámbito del Tercer Sector y cómo aquella ha tomado elementos de éste: “mientras las ONGD se centran fundamentalmente en difundir su imagen, el sector empresarial no sólo está abandonando durante los últimos años el *marketing* y adoptando una estrategia de comunicación global, sino que además, se dan cuenta de que las actividades de la empresa por sí solas no son comunicativamente eficaces y adoptan un discurso “social” o “de cambio social” (como el que poseen las ONGD) como su discurso público. El sector empresarial le da a su actividad puntual un valor añadido a través de la identificación de ésta con valores en alza en la sociedad actual (García Perdiguer, 2003; Villafañe, 2003). Las ONG, que tienen en sus estatutos, en su actividad y en su propia razón de ser alguno de estos valores los eliminan o no los resaltan en sus propios mensajes”.

“Adoptando un modelo caduco en lugar de buscar su propio lugar en la comunicación, uno de los peligros que corren las ONGD, además de la escasa presencia en la opinión pública, es la pérdida de su propia identidad”, expresa la autora, quién más adelante indicará que las ONGD tienen hoy menor porcentaje de presencia y eficiencia en los medios “o que “la relación de la ONGD con los medios de comunicación no es, por lo tanto, fructífera ni fluida, lo que repercute negativamente en el impacto de su trabajo en la opinión pública” para concluir que “estamos en un momento importante para el cambio (Erro, 2000) ya que las entidades del Tercer Sector viven hoy una crisis sin precedente y necesitan una urgente revisión desde los originales desafíos que le lanza el nuevo escenario global”.

García Orosa sostiene que “las entidades del Tercer Sector, por supuesto, deben estar presentes en la opinión pública con un gran valor que es la información, pero no del mismo modo y con las mismas tácticas que las empresas”. Para obtener esa presencia y visibilidad, la autora apunta que “deben, dentro de las características base de la comunicación organizacional, buscar su propio modelo de comunicación, aun teniendo una base central con la comunicación en la administración pública y las empresas”, y apunta seis premisas sobre las que debe basarse la búsqueda de esta identidad:

1. “Necesidad de profesionalización de la comunicación con sus diferentes públicos a través de la constitución de un gabinete de comunicación y una política global de comunicación. En el mundo actual es imprescindible la planificación de la comunicación porque de otro modo serían los medios los que utilizarían a la organización para convertir las causas sociales en espectáculo y en fuente inagotable de contenido (Benet, 2003)”.



2. “No existe una incompatibilidad insalvable entre los discursos de las entidades del Tercer Sector y el discurso de los medios. El soporte tiene sus reglas (Bordieu, 1997), pero no las impone”.
3. “Adaptación, pues, a las rutinas productivas de los medios, pero sin perder nunca la identidad de su discurso. Para ser efectivas deben adecuar su mensaje a los canales comunicativos por los que circula. Las operaciones retóricas que han determinado el desarrollo de la imagen de la solidaridad están dirigidas a persuadir y atraer a un consumidor de experiencias y, al mismo tiempo, demostrarle su eficacia”.
4. “El mensaje principal no debe seguir centrado en la autopromoción de la entidad, sino en el cambio o la reflexión social. En el caso de las ONGD, son muchas las que centran su discurso en su propia reproducción mediante la transmisión de mensajes sobre sus actividades o con el fin de conseguir voluntarios, olvidando que éstos son solamente instrumentos para conseguir su objetivo principal. La misión de la entidad queda excluida o relegada a un segundo plano en el discurso mediático”.
5. “Dentro de la definición de la estrategia de comunicación deben buscarse otras vías o instrumentos de comunicación más eficaces en el Tercer Sector siempre desde la política de comunicación global”.
6. “Aprovechamiento de las ventajas de las nuevas TIC”.

Para esta autora “durante los próximos años cada grupo de entidades del Tercer Sector perfilará sus tipos de comunicación específicos dentro de la categoría de comunicación organizacional del Tercer Sector a medida que éste se consolida en la sociedad española. La llegada de los nuevos gabinetes de comunicación no sólo provoca la aparición de estos nuevos departamentos dentro de las entidades, sino que además modifica la propia dinámica de los otros y del propio sistema informativo al existir más y diferente competencia” (García Orosa, 2006).

Para resolver estos problemas, autores como Agustín Pérez (2007) han aportado sus valoraciones y así en su tratado ‘Comunicación Asociativa: sálvese quien pueda’, aborda los diferentes problemas o errores de enfoque que lastran la labor de comunicación en organizaciones no lucrativas -centrándose especialmente en las más pequeñas o sectorializadas- y apunta una serie de pautas para construir una buena imagen de cara a la sociedad. Además, explica con toda claridad cómo se debería hacer para solucionar estos problemas.

“En primer lugar, toda organización debe establecer su estrategia de comunicación”, señala Pérez, y apunta que para ello “Debe definir muy bien qué es lo que ofrece a la sociedad, estableciendo una misión clara y unos principios y valores que guiarán su forma de proceder”. El paso siguiente, según las apreciaciones de Pérez, consiste en “planificar la forma en que va a comunicarse su mensaje al



público, de manera que la imagen que proyecte en todas sus manifestaciones refleje lo mejor posible su identidad”.

Para Pérez, es vital conseguir una correcta canalización de los mensajes y enviarlo a los receptores capaces de generar respuestas positivas: “es más que probable que una asociación o fundación pequeña y que no ha alcanzado renombre, nunca llegue a abrir un noticiario de televisión. Pero puede estar presente en numerosos medios susceptibles de llegar a su público objetivo, que es el que verdaderamente importa. No el de las grandes audiencias, donde hay de todo, incluyendo gente que jamás se interesará por su causa”.

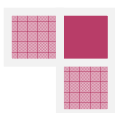
Según este especialista en el Tercer Sector, las organizaciones más pequeñas deben aprovechar su proximidad, buscar apoyo en los medios locales e Internet y cuidar al máximo la calidad de sus mensajes. Pérez se muestra firmemente partidario de dejar las tareas de comunicación en manos de expertos. “Como todos los aspectos críticos de la gestión de una organización, la comunicación debe profesionalizarse al máximo”, recomienda, y puntualiza que “no es suficiente poner buena voluntad. Lo que no significa que esta función esté reservada exclusivamente al personal remunerado con una cualificación específica. Es también una labor propia de los profesionales voluntarios, que con frecuencia tienen que hacerse cargo de la comunicación externa en las organizaciones de menor tamaño” (Pérez, 2007).

8.2.3. LA COMUNICACIÓN DE LAS FUNDACIONES

En este punto de la tesis, nos parece interesante hacer una pequeña descripción a través de diferentes autores, de la importancia comunicación que realiza una de las familias del Tercer Sector, que son las Fundaciones y en las que, como ya se ha visto en el apartado de la imagen, se han detectado graves problemas a la hora de gestionar su comunicación.

Ignasi Vendrell (Socio Director de Best Relations) y Lourdes Fernández (Directora de Off Limits Gestión Cultural) firmaron en 2007 la ponencia *La comunicación de las Fundaciones y de sus proyectos*, un trabajo que expresaba la necesidad que este tipo de organizaciones, junto con las ONG, tienen de informar y explicar de forma continuada a todos los públicos sobre sus actividades.

“Entre las Fundaciones y sus públicos”, exponen los autores, “debe generarse toda red de relaciones para lo que es necesario el envío de mensajes a través de canales apropiados. Para lograr que esas relaciones sean efectivas se realizará un análisis pormenorizado de cada público y se diseñará una política estratégica de comunicación con cada uno de ellos, que defina, la tipología de relación que desea establecerse. Para desarrollar sus relaciones es imprescindible partir del interior de la fundación: escucharla, entenderla y conocer su 'razón de ser' o la 'razón de su



existencia'. Teniendo suficiente información del qué y el cómo, nos será mucho más sencillo poder transformar esa información en mensajes a transmitir/comunicar a los distintos públicos, así como, buscar distintas fórmulas de interacción o intercambio.

En el punto de conclusiones, Vendrell y Fernández abordan el futuro de la comunicación profesionalizada de las Fundaciones. “Es muy reciente”, admiten, pero aseguran que “está en vías de consolidación y definición creándose cada vez más nuevos puestos de trabajo en esta área. Aunque todavía existe confusión entre las áreas que cubren el marketing y las de comunicación cada vez es más necesario cubrir esa función informativa y de relación con los distintos públicos en las Fundaciones. La mejora en la formación de los profesionales, que desde hace 15 años cuentan con estudios universitarios especializados, ha repercutido favorablemente en el aumento de la contratación de personal”.

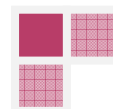
En un plano más teórico, los autores presentan la consolidación del “modelo de comunicación simétrico de dos direcciones. Las Fundaciones perciben más claramente las ventajas de desarrollar y mantener la comunicación con sus públicos, y certifican los beneficios que les aporta mantener la comunicación a largo plazo”.

Por su parte Javier Aguado -Director General de la Fundación Santander Central Hispano- (2006) en una tribuna titulada *El reto de la comunicación* (2ª Conferencia General de Fundaciones en España, 2006), evaluaba el papel de los departamentos de comunicación para las Fundaciones como factor de evolución y clave de su funcionamiento.

“A estas alturas es posible que algunas Fundaciones no hayan tomado todavía conciencia de que la comunicación es una parte esencial de su concepción y de su funcionamiento. Sin comunicación no es posible realizar los fines de la Fundación, ya que es el elemento clave que permite relacionar a todos los colectivos involucrados en sus tareas: el público objetivo, el voluntariado, los profesionales, los financiadores, la administración pública, los beneficiarios, etc.”(Aguado, 2006).

Por su parte, en su tratado *La comunicación de las Fundaciones*, María José Canel y Nazareth Echart también plantean la comunicación como una tarea esencial para las Fundaciones. Su obra comienza con la frase “*No communication, no event*”, y explican que “Éste es un dicho acuñado en el sector que equivale a decir que, cuando no se aparece en los medios, no se es nadie. Siendo más extremistas: una fundación que no se comunica no existe. Como institución pública que es, la fundación ha de buscar su sitio, su perfil, ocupar su lugar... tener una identidad y comunicarla. Al comunicarse, la fundación logra que sus públicos conozcan la misión y que esa misión sea aceptada. Por eso podemos iniciar este capítulo traduciendo el dicho anterior como: *Sin comunicación no hay fundación*”.

Para estas autoras, la comunicación es fundamental para alcanzar los siguientes objetivos:



- ✚ “Dar a conocer nuestros servicios. (...) El público no concurre a lo que no conoce. Sin la comunicación, por tanto, no habremos logrado nuestro objetivo”.
- ✚ “Recaudar fondos. La fundación que es conocida y goza de prestigio tiene más a su favor para la captación de fondos. Debemos diseñar una estrategia de comunicación con la que logremos que nos conozcan más (mayor notoriedad) y mejor (buena notabilidad)”.
- ✚ “Influir en las decisiones públicas. Es necesaria la comunicación para lograr el desarrollo de una política que sea favorable a la misión de la organización”.
- ✚ “Motivar a los públicos propios”.
- ✚ “Captar voluntarios”.

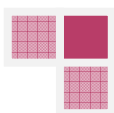
8.3.- LA COMUNICACIÓN EN EL SUBSECTOR DE MERCADO

A continuación vamos a proceder a describir la comunicación que realizan las organizaciones de mercado del Tercer Sector o Economía Social, apoyándonos en los escasos trabajos empíricos disponibles sobre la materia, si bien es importante resaltar que no son muy abundantes, y que los pocos que hay hacen referencia fundamentalmente a la familia de las Cooperativas.

“Las empresas de la Economía Social en su propia identidad tienen insertas la responsabilidad social cooperativa, en primer lugar con sus socios y trabajadores, y en segundo lugar con el entorno donde desarrollan su labor. Sin embargo, al contrario que las empresas mercantiles, no se han preocupado por resaltarlo como valor de identidad propio”. Son palabras de José María Herranz en su obra *La comunicación de las entidades de la Economía Social* (2004), en la que examina y trata diferentes aspectos sobre la comunicación de este tipo de empresas.

Este autor asegura que la comunicación de la Economía Social “es deficiente para su relevancia económica”, y apunta que “hay una opinión unánime” de que “no comunican, no muestran sus proyectos, tienen falta de iniciativa comunicativa, no tienen cultura de proyectar imagen y desconocen que eso pueda influir en su negocio. En consecuencia, esto provoca que la comunicación, en muchos casos, no exista, sea endogámica (solamente dentro de su propio sector de actividad), no sea transparente y sea reducida”.

Herranz opina que este tipo de empresas tienen identidades plurales y que su comunicación es dispersa, lo que “no beneficia nada a la hora de crear una imagen



homogénea del sector”, por lo que “uno de los objetivos de la comunicación será crear un mensaje común con aportaciones y realidades plurales integradas, que pueda facilitar a la Economía Social un espacio en la sociedad”.

Por otro lado, también considera que este tipo de empresas tienen la misma necesidad de comunicar, que otras empresas: “tienen que vender productos y servicios, y por lo tanto, necesitan como cualquier otra empresa, promocionarse y comunicar su existencia”, por lo que la comunicación resulta “un elemento de gestión más”.

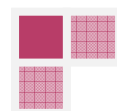
Herranz pone el ejemplo de las Cooperativas para concluir: “¿Qué futuro le espera a una empresa que se auto gestiona si no funciona un adecuado flujo de comunicación?”

En relación con la comunicación que se realiza en el ámbito de las Cooperativas, Losada y Maruny (1981) daban un sesgo muy marcado hacia los propios valores éticos de la filosofía cooperativa, indicando que la gestión de la comunicación está encaminada a crear una relación emocional duradera entre la cooperativa y su socio o cliente.

Para ellos, esto sólo puede legitimarse si se basa en una comunicación fundamentada en valores auténticos: “entramos en un campo donde la valoración ética que realice la cooperativa de estos hechos juega un papel primordial, con el agravante de que la distinción entre influencia y manipulación es muy ambigua y, además, el respeto a la libertad de decisión del socio/cliente, es fácilmente transgredible. Las fronteras no son claras, ni las mismas para todas las cooperativas. Es, en cada caso, la Asamblea de socios, quienes deberían marcar un espacio amplio, pero indefinido, donde el gerente tenga plena libertad para tomar las decisiones tácticas que crea oportunas. De otra manera o hacemos perder agilidad a la gestión de la cooperativa o bien dejamos una excesiva libertad al responsable de la cooperativa, decidiendo él por todos los socios cuál será la deontología de la sociedad” (Losada y Maruny, 1989:123).

En esta misma línea de pensamiento, Elia García Martí y Carmen Ruiz Jiménez (2001) estudiaron el papel estratégico que tiene la comunicación como herramienta de gestión, entre otros aspectos, dentro de las Cooperativas andaluzas.

En su obra *La información como base del control ejercido por el socio en la almazara cooperativa* (2001) las autoras aseguran “la participación y el control en la organización son posibles por la existencia en la almazara cooperativa de una comunicación continua, frecuente y rápida entre todos los socios. Esta comunicación es conveniente porque mejora el funcionamiento interno de la sociedad, al estar todos los socios informados de los problemas existentes y de las actuaciones que han de llevarse a cabo. La democracia cobra así una nueva



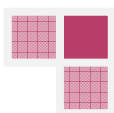
dimensión, pues todos los socios se sienten identificados con la marcha de la sociedad, despertando su interés en la participación y el control de la organización”.

Y continúan exponiendo la manera de incorporar actividades de comunicación o de eliminar reticencias de los cooperativistas: “debido a la importancia de la comunicación en el seno de la almazara cooperativa, ésta ha de ser organizada por el Consejo rector, que se ha de preocupar en favorecerla eliminando barreras, como la falta de comprensión de los socios de determinadas acciones realizadas o el oscurantismo de su gestión, intentando desarrollar una confianza mutua entre los socios que suavice los problemas creados por el reparto de la propiedad y el control y que agilice la toma de decisiones consensuadas en el seno de la sociedad cooperativa”.

Una de las áreas de mejora que apuntan diferentes autores en la gestión de la comunicación de las organizaciones del subsector de mercado del Tercer Sector es su relación con los medios de comunicación. Ya lo exponía Horacio Esteban en 1998. En *Los medios de comunicación y publicidad para mutuales, Cooperativas y PYMES* (Ed. Colegio de Graduados en cooperativismo y mutualismo de la República Argentina, 1998). “En lo específico con los medios periodísticos”, escribe el autor, “las Cooperativas, mutuales y pymes deben desarrollar contactos en los distintos medios, tanto gráficos, radiales, como televisivos, que les permitan acceder de a poco a la difusión de sus actividades ante las limitaciones presupuestarias de fondos destinados a publicidad. En este sentido, debemos revalorizar el rol de los medios locales, que nos permiten llegar con un costo sensiblemente menor a un segmento poblacional interesado en conocer su problemática de lugar en detrimento de una visión más general”.

Esteban aborda también la necesidad de darse a conocer y de que, de este objetivo participen diferentes disciplinas de comunicación: “En otro orden, se hace necesario encarar programas de capacitación. De hecho en este mundo competitivo, pragmático y de resultados, tienen mayores probabilidades de sobresalir aquellas empresas, Cooperativas y mutuales que mejor desarrollen este tema”. El autor apunta la necesaria evolución que el personal dedicado a comunicación en estas empresas debe asumir: “Años atrás nuestro hombre de prensa sólo era un profesional periodístico. Hoy por imperio del sistema ha debido incorporar a su perfil las tareas de relacionista público, del manejo del marketing y la publicidad y de todas aquellas herramientas que permiten un mejor posicionamiento ante clientes y competidores” (Esteban, 1998).

En esta misma línea, en un artículo publicado en la revista Tu-Lakinde en 1989, Jesús E Ginto se centra en las políticas de comunicación empresarial en el País Vasco: “En Euskadi, por carácter y estilo, se ha dejado bastante de lado la política de imagen a nivel de empresa, no sólo en el entorno cooperativo sino en la empresa vasca en general”, afirma.



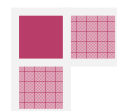
Pero el autor vislumbraba, ya en aquel entonces, síntomas de cambio para adaptarse a un mercado cada vez más internacional: “Desde hace muy pocos años las cosas van cambiando rápidamente.”- apuntaba-”empieza a valorarse el impacto de la imagen empresarial o institucional y la necesidad de ofertar al público elementos positivamente diferenciadores. Los proteccionismos del pasado están a punto de desaparecer y comienza a preocupar la perspectiva de un Mercado Único Europeo, con un campo de juego mucho más competitivo y globalizado, en el que una adecuada política de comunicación del Grupo Industrial o de la empresa va a tener una importancia cada vez mayor”.

Entre diversos aspectos que renuevan las políticas empresariales de comunicación, Ginto se detiene en la personificación de los mensajes y detecta, de nuevo, aires de renovación: “A lo largo de estos cuatro años muchos miembros del Grupo pudieron ser gráficamente identificados, a pesar de las primeras reticencias a ser captados en imagen. También muchas ideas, pudieron expresarse de manera global y personificada, en un proceso de indudable enriquecimiento para el conjunto del colectivo” (Ginto, 1989).

Y como Ginto, Fernando Segundo en una tribuna titulada *Las empresas de Economía Social y la comunicación*, trasladaba en 2005 sus perspectivas optimistas sobre las tareas de comunicación en Cooperativas y empresas de Economía Social en Andalucía: “en sociedades Cooperativas, sobre todo de segundo o ulterior grado, y en especial en Cooperativas olivareras me he sorprendido gratamente al comprobar que han profesionalizado la comunicación, con un equipo responsable al frente, organizando las acciones comunicativas hacia el exterior y hacia el interior, para tener informados a los socios cooperativistas. Trabajando, más o menos planificadamente, acciones de marketing, publicitarias, de ventas, con proveedores, con clientes, y haciendo llegar la política de la gerencia cooperativa al conjunto de los socios solidarios; que de esta forma ven mejor atendida la satisfacción de sus necesidades, generando una sinergia de confianza en los propios recursos y aportación a la sociedad cooperativa que va a revertir en el conjunto de su imagen corporativa y su influencia social”.

Desde un punto de vista más táctico de la comunicación y ya entrando en algunas de las herramientas que utilizan estas entidades en su gestión de la comunicación, según Arcas (1999), la característica principal en relación a la publicidad de marca de las Cooperativas agrarias es su baja utilización, consecuencia tanto de una excesiva fragmentación de las empresas como se la falta de una conciencia empresarial acerca del interés del marketing. Es más común para estas organizaciones realizar publicidad y otras acciones de comunicación a nivel institucional.

Por su parte Olmeda (1989) resalta el interés de las campañas institucionales o publicidad genérica basadas en denominaciones de origen: “Alimentos de España” o “Dieta Mediterránea”. El objetivo de estas campañas es diferenciar y en última



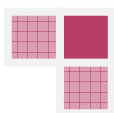
instancia incrementar las ventas de los productos amparados por la contramarca, o incrementar la demanda genérica de un producto o grupos de productos. Además de incrementar las ventas de todo el sector, estas campañas, presentan la ventaja de optimizar los recursos, al no producirse una guerra entre empresas (Olmeda, 1989).

En este sentido, Briz (1990) señala la existencia de una polémica tradicional sobre las ventajas de la publicidad de marca respecto a la genérica en relación a la publicidad que se hace de productos agrarios por parte de las Cooperativas. Ward *et al.* (1985) las han comparado y concluyen que sus mensajes pueden ser complementarios o competitivos. Consideran que la publicidad genérica es más real y suele reducir las barreras de entrada en el sector estimulando el consumo. Por el contrario, la publicidad marquista se dirige hacia el consumo de marcas específicas tratando de estimular el consumo a través de la apelación de aspectos reales o ficticios (Briz, 1990).

Además de las acciones publicitarias que llevan a cabo las Cooperativas agrarias, estas organizaciones también ponen en marcha otras acciones de promoción realizadas en el extranjero dirigido a los intermediarios, utilizando normalmente ferias y salones monográficos. Otras actividades de promoción que según Olmeda (1989) realizan las Cooperativas son disminuciones de precio, degustaciones gratuitas, regalos, visitas a las instalaciones de la empresa o el patrocinio de concursos y deportes (Olmeda, 1989; Rivera, 1989; y Caldentey *et al.*, 1994).

Por último, las Cooperativas agrarias también pueden diferenciar sus productos mediante el recurso a la imagen corporativa relacionada con el tema del medioambiente y con los aspectos sociales y de servicio propios de la cultura cooperativa. No hay que olvidar que junto a los fines empresariales del cooperativismo se encuentran los sociales. La imagen cooperativa podría apoyarse en un control integral del sistema de producción utilizando prácticas respetuosas con la salud y el medio ambiente. Así, Aksoy y Kainak (1994) señalan como un factor de éxito de las exportaciones de productos frescos la reputación de la empresa a los ojos del minorista y de los consumidores.

Por otro lado, en un estudio acometido por Arcas en relación a las Cooperativas hortofrutícolas de la provincia de Murcia en 1996, se puso de manifiesto la mayor atención de las Cooperativas a las visitas de los distribuidores a sus instalaciones, en detrimento de las promociones en colaboración con los distribuidores y la publicidad genérica. Este estudio también puso de manifiesto un interés menor por la asistencia a ferias. La explicación que Arcas da a esta mayor importancia a las visitas de los distribuidores a sus instalaciones, podría venir explicada por el reducido coste de estas acciones, sin embargo la menor importancia que dan a la asistencia a ferias y a la publicidad genérica (acciones éstas que también podemos considerar de bajo coste) le lleva a pensar que las visitas, más que ser una iniciativa de la propia cooperativa, son una exigencia de los distribuidores, aunque ello no les impide tener efectos promocionales (Arcas, 1999: 239).



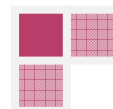
Losada y Maruny (1981) también otorgan un carácter diferencial como elemento del mix de comunicación a la fuerza de ventas de las Cooperativas, en este caso poniéndolos en valor como ventaja comparativa sobre el resto de las empresas convencionales. Un elemento diferencial que a juicio de estos autores no está lo suficientemente explotado: “nos referimos a la integración en la fuerza de ventas de las cooperativas a individuos introducidos en el mundo cooperativo (...) en los que se produce una identidad entre los objetivos de la empresa cooperativa y los de los propios vendedores. Esta identidad conduce a un mayor grado de transparencia del circuito de comunicación: empresa/cliente/socio que el que se produce en otro tipo de empresas ordinarias. No es necesaria la incentivación del vendedor por elementos extraños a su propia fijación de objetivos”. Para estos autores el problema radica en que no se ha producido una integración total de la fuerza de ventas con personal vinculado al mundo cooperativo, por eso no está suficientemente explotado este factor por este tipo de organizaciones: “al contrario, existe un pequeño divorcio que puede provocar un grado de desarrollo menor en las empresas cooperativas o un tipo de desarrollo diferente del pretendido. Siendo los vendedores generalmente uno de los más importantes aspectos externos de la empresa, es imprescindible para una correcta evolución de la empresa cooperativa que el personal de ventas esté identificado con los aspectos generales de la cooperativa. Tal identificación no es sencilla, ni es una panacea, pero es una ventaja de la empresa cooperativa” (Losada y Maruny, 1981: 134).

8.4.- LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL TERCER SECTOR

No podíamos realizar un análisis de la gestión de la comunicación en el Tercer Sector, sin hacer, aunque sea breve, una mención a la comunicación interna. Herramienta sin duda clave para unas entidades en las que, como hemos visto, gran parte de su plantilla la conforman voluntarios y en las que la motivación del personal es la propia esencia de la actividad. Por ello, hemos recabado las percepciones de los brillantes, pero escasos, autores que han tocado en sus estudios el papel de la comunicación interna en este tipo de organizaciones.

Uno de ellos es José María Laporte (2001) que en su primera aproximación al estado de la comunicación interna en las organizaciones del Tercer Sector, observaba el papel de las diferentes labores comunicativas dentro de las organizaciones y llegaba a la conclusión de que la comunicación interna era un campo abonado para mejoras.

“Puesto que en ninguna de las instituciones estudiadas existe un plan formal de comunicación interna, hay oportunidades en este terreno, y campo de mejora



claro para las instituciones sin ánimo de lucro, sin olvidar que un plan de comunicación interna debe estar adaptado a la institución de la que se trate y que en muchas de ellas no será necesaria una gran estructura”.

Laporte recomienda estructurar, planificar y encargar las tareas de comunicación interna a especialistas, así como adaptarlas a las necesidades y evolución de las instituciones.

Más adelante, en 2005, el propio Laporte daba respuesta a esta necesidad aportando notas metodológicas sobre el proceso. En una ponencia denominada *Potencialidad creativa de la comunicación interna en el Tercer Sector* supeditaba la comunicación interna dentro de la estrategia común de comunicación, destinada a afianzar la confianza y eficiencia entre las fuerzas que trabajan para la institución.

“Las instituciones del Tercer Sector utilizan los mismos principios de comunicación, pero con particularidades diferentes según su identidad y su ámbito de actuación”, explica Laporte, y aclara que “ese discurso comunicativo se adaptará al tipo de público que se tiene delante,(...) pero el fondo comunicativo es el mismo”, por lo que “para garantizar esa continuidad es preciso que la institución articule un discurso interno y que sepa proponer su identidad de modo atractivo, empezando por sus propios empleados y voluntarios”.

Laporte señala algunas de las barreras comunicativas que suelen suponer un obstáculo a la hora de coordinar las tareas del Tercer Sector: la distancia (tanto en su sentido físico espacial como en su vertiente mental); los malentendidos derivados de la atribución de méritos que se otorgan los líderes de las comunidades beneficiadas por proyectos; y las dificultades del personal de las organizaciones para asumir y transmitir los beneficios de la comunicación interna.

El ponente apunta algunos criterios para potenciar la comunicación interna en las organizaciones. Para hacerlo, aconseja en primer lugar a las organizaciones que recojan información. “La organización” -aconseja Laporte- “debe crear instancias que desarrollen su capacidad receptiva para captar la información que viene del exterior”, y apunta dos vías “para sintetizar y juzgar la validez de los contenidos”: recoger toda la información aparecida en los medios de comunicación y difundirla entre empleados y voluntarios; a su vez, la organización ha de recoger “la información que llega a través del trato personal de los voluntarios y empleados con su entorno laboral”, pues “la opinión de los destinatarios de los servicios, los comentarios de los benefactores o las dificultades para desarrollar determinados programas pueden ayudar a la toma de decisiones en los niveles superiores”.

Además de esta acción, y cimentándose en De Narbonne (1991: 72 y 109), el ponente hace hincapié en la capacidad de las organizaciones para generar, voluntariamente o no, información. Laporte apunta la utilidad de crear una “cadena de conocimiento” de uso interno y aconseja almacenarlo y organizarlo en tres áreas.



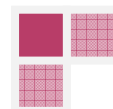
En primer lugar, propone crear una “Base de datos con fuentes de conocimiento interno” que contenga todos los datos y conocimientos del personal de la entidad “como si fuera un inventario de activos intelectuales de la organización: qué conocimientos intelectuales tiene cada miembro de la institución y qué parte de ellos podría difundirse al resto del personal como medio de enriquecimiento y mejora institucional”.

La segunda tarea consistiría en un “Archivo de fuentes externas de conocimiento. Inventario de los conocimientos y las personas relevantes que están relacionadas con la organización, pero no forman parte de ella”. La tercera y última zona de estructuración del conocimiento consistiría en un “Centro de formación y medios técnicos de aprendizaje” que atesoraría los datos útiles susceptibles de ser transmitidos y las herramientas al alcance para hacerlo realidad, como “biblioteca propia, cursos en la universidad, conferencias vía satélite, seminarios”.

En su exposición, Laporte dedica, además, un capítulo a la Contribución creativa de la comunicación interna. El autor apunta los beneficios de aplicar la creatividad en una institución sin ánimo de lucro; asegura que “son una garantía de crecimiento”, “evita burocratizar y formalizar las relaciones, y da un sentido de novedad a las actividades que se realizan, aunque sean cíclicas”. Además, asegura que “dota a la organización de una energía vital” en tareas y misiones.

El autor enumera las diferentes esferas de las instituciones en las que puede crecer la creatividad:

1. “1. Contexto emotivo y de relación. (...) El modo de realizar la comunicación interna ayuda a crear un ambiente específico de trabajo, que se complementa con el modo de obrar y relacionarse de las personas. (...).
2. La comunicación sobre procesos de ejecución potencia una tendencia interna, un modo habitual de resolver los problemas, que a veces se estandariza dando cierta rigidez a la institución, pues cada vez que aparecen nuevos factores se interpretan como un problema que hay que resolver o canalizar hacia un proceso ya existente y rutinario, y no como una nueva oportunidad.
3. Marco conceptual para afrontar el problema. Si no se eligen cuidadosamente, los contenidos de la comunicación interna podrían crear un universo conceptual cerrado, un mundo donde sólo existen los elementos contenidos en estos mensajes, un mundo que no es capaz de ofrecer soluciones a los problemas. Los empleados y voluntarios llegan a pensar de un modo uniforme y a entender el compromiso con la organización de un modo pasivo, no activo. (...).
4. La información en sí, el conocimiento. El contenido de los mensajes no siempre comunica porque conforme crece la institución puede adquirir un grado de impersonalización excesivamente grande. De este modo, se descarga



información en el sistema, se llenan de mensajes los canales de comunicación interna haciéndoles funcionar a un ritmo veloz, pero con poca eficacia, porque los contenidos son cada vez más irrelevantes. (...).

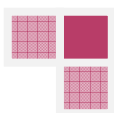
5. Talentos. La comunicación interna puede potenciar la creatividad porque trata de crear un clima de trabajo y ofrecer las herramientas conceptuales necesarias para salir de los moldes, innovar, buscar nuevas vías a problemas perennes. En el fondo no se trata simplemente de potenciar sino educar también los talentos creativos de los empleados y voluntarios. (...).

Complementando lo anterior nos parece interesante reseñar las aportaciones que hace Vicente Vidal Climent (2005) en la obra colectiva *Comunicar para crear valores* y en su ponencia *La comunicación en las organizaciones no lucrativas*, en la que aborda este aspecto comunicativo estableciendo las facetas que tratará a través de su exposición: “cómo perciben la comunicación las ONG, la importancia singular que tiene la comunicación interna, cuáles serían las unciones de un departamento de comunicación interna y los contenidos de sus mensajes”.

Vidal presenta una primera visión general, según la cual las organizaciones “valoran sobre todo la comunicación interpersonal y los canales informales de comunicación”. Pero pone de relieve que “sin embargo, prestan poca atención a la gestión de comunicación interna, y no suelen elaborar planes concretos”, aunque suelen estar pendientes de su proyección tanto en Internet como en los medios, en colaborar con otras entidades y que, por lo general “viven para comunicar”.

El autor pone de relieve la importancia de comunicarse también con sus “públicos internos -voluntarios y benefactores, por ejemplo-” y asegura que la comunicación interna genera confianza en esos públicos y que “favorece su coordinación para alcanzar el fin común”. Aconseja “asegurar siempre que el mensaje que transmita la comunicación interna sea coherente con las estrategias que ponen en práctica las estrategias y la misión”. Siguiendo la pauta de cómo debe ser la comunicación interna, Vidal ve conveniente que ésta desglose las actividades que corresponden a cada nivel para comprobar qué tipo de comunicación favorece la armonía. Un buen flujo facilita la toma y aceptación de decisiones.

Vidal también describe cómo debe ser el departamento específico que se ocupe de la comunicación interna, sección que recomienda crear, aunque sea dotado de un sólo trabajador (y apunta que puede tratarse de un voluntario) y cómo debe estar coordinado con otras secciones como la de marketing o captación de fondos. Entre las tareas que dependerían, según el autor, de dicho departamento, figura la difusión de informaciones procedentes de la dirección, gestión de la percepción interna de diversas áreas, etc. También destaca “funciones más específicas de comunicación interna”:



- a) “conocer las necesidades de los directivos en su relación con el resto de la organización;
- b) asesorar las dimensiones comunicativas de las decisiones;
- c) conocer las opiniones y las necesidades de comunicación de los empleados, voluntarios, socios y benefactores, descubriendo qué información desean recibir y a través de qué canales;
- d) promover un clima de diálogo y confianza con empleados y voluntarios;
- e) establecer una red de canales de comunicación interna que haga eficaz la comunicación formal;
- f) asegurar la coherencia de los mensajes que se desean transmitir y darles forma;
- g) enseñar a empleados y voluntarios a descubrir información valiosa para la ONG fuera de ella, creando canales para que llegue a quienes puedan gestionarla;
- h) diseñar un sistema de control de la eficiencia de la comunicación interna”.

“Los contenidos de los mensajes”, detalla el autor, “han de estar adaptados a las necesidades de la dirección y de los demás departamentos, incluyendo, por ejemplo: la misión y los valores de la organización y su relación con las tareas de empleados y voluntarios”.

Vidal destaca también la importancia de transmitir con facilidad la estrategia de comunicación a quienes participan de ella, favorecer la iniciativa y compartir tanto los éxitos como los problemas. Por último, aconseja seguir las que apunta como “reglas de oro de la comunicación interna”: la primera, “distinguir entre canales formales e informales” y, la segunda, asumir que “los voluntarios y empleados no son medios, sino fines en sí mismos” (Vidal Climent, 2005).

8.5.- EL TERCER SECTOR Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Uno de los públicos instrumentales más importantes en la construcción de la imagen del Tercer Sector y en la difusión de los mensajes de las organizaciones que componen el mismo, son sin duda los medios de comunicación. Por ello, a lo largo de toda la esta investigación doctoral vamos a analizar con cierto detenimiento cuál es su papel en esta tarea de visibilización del sector.



Comenzaremos examinando cuál es la imagen que los medios transmiten de las organizaciones del Tercer Sector, para luego describir cómo se desarrollan las relaciones entre las entidades de este sector con el llamado *Cuarto Poder*.

8.5.1. SOBRE LA IMAGEN QUE PROYECTAN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOBRE EL TERCER SECTOR

En relación con la imagen que transmiten los medios de comunicación de las ONG y la publicidad de las propias organizaciones, Ballesteros (2002) puso de manifiesto en un análisis de la comunicación que realizan estas entidades que usando palabras e imágenes de un enorme contenido emotivo, generan una imagen fragmentada que asocia a las ONG con catástrofe, problema, enfermedad, hambre, ayuda, donativo o campaña recaudatoria, (Ballesteros, 2002a:190). Datos que contribuyen a asociar a las organizaciones no lucrativas con el dinero y la imagen que proyectan es que en un 60% de los anuncios estudiados, la única cooperación que piden las ONGD era financiera, y en un 23% de los casos coincidía con que se había producido un desastre natural (Ballesteros, 2002b:114). Así, no es de extrañar que los públicos perciban a las ONG como «organizaciones empresariales» que buscan su propio beneficio, lo cual deriva en una perspectiva marketiniana que produce rechazo en los públicos (Núñez, 2002:24).

Por su parte, Giménez Romero (2006) describe aspectos negativos y positivos de la imagen de las ONG y el Tercer Sector que difunden los medios de comunicación. Entre los puntos fuertes, Giménez destaca que estas organizaciones son “necesarias”, “modelo y referente positivo” o “una de las mejores cosas de la sociedad”, “sentir motivo de orgullo por su existencia en España”. Al enumerar los puntos débiles destaca la victimización del sujeto de la ayuda”, el “negativismo respecto a los sujetos y a los fenómenos” o que son “competitivas”.

Por lo que se refiere a las oportunidades, Giménez apunta que pueden “presentar una imagen real de colectivos, situaciones, etc.”, “avanzar mucho en transparencia”, ser “expresión de una nueva ciudadanía”, promover “espacios para la interculturalidad”, así como “experiencias e instrumentos de convivencia, interna y externamente”.

El autor señala, además, los riesgos que acechan a la imagen de las ONG y Tercer Sector, y apunta a una posible “idealización, falta de realismo” o a la “mistificación- ilusión de que así se arreglan las cosas de fondo (caso de la cooperación al desarrollo y las migraciones) (Giménez Romero, 2006).

“Las ONGD”, expone Erro, (2003) “señalan a los medios como los principales responsables de que: la sociedad carezca de una visión rigurosa, profunda y en definitiva completa de su campo de acción; Se esté desvaneciendo la imagen de



héroes de las ONGD que la sociedad mantenía en su retina (...); y que el gran público sólo conozca a una minoría de ONGD mientras la mayoría de organizaciones topan con dificultades para difundir sus mensajes”.

El autor cree que “la forma en que los medios vienen encarando el tema del desarrollo dice muy poco a su favor”, pues “identifican subdesarrollo con desastre, violencia o desorden”, o “parten de un enfoque informativo centrado en los aspectos más sensacionalistas de los sucesos que desaparece cuando ya no hay imágenes telegénicas de las víctimas”.

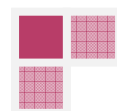
Para demostrar que los medios no han concedido a la información de acción para el desarrollo el lugar que merece, Erro cita algunos síntomas: “no han abierto secciones específicas (...) y las informaciones deambulan por distintas secciones”; “no han modificado los criterios de la selección de fuentes (...) y priman las instituciones y visiones gubernamentales”, además de no haberse preocupado “por la formación y especialización de los profesionales que cubren el campo del desarrollo”. La descarga de los medios viene, según el texto de Erro, de la audiencia: “alegan que, por ejemplo, el campo del desarrollo no interesa demasiado a la gente”.

“El resultado” -expone el autor- “es que las ONGD quedan atoradas en la paradójica tesitura de tener que renunciar a sus señas de identidad (activar la transformación social) si quieren destacar en la opinión pública y sobrevivir, mientras en el conjunto de la sociedad predominan las imágenes distorsionadas o confusas de lo que en verdad está sucediendo”.

Para Erro, el gran reto de estas organizaciones coincide con el “gran pecado: mover a la participación social en direcciones autónomas, previamente no controladas por el *statu quo*”.

“Los medios no fomentan la acción colectiva del público: están ligados a los proyectos políticos y económicos dominantes y buscan audiencias (para satisfacer a sus anunciantes y obtener así más beneficios económicos), no públicos que pretenden actuar en la dinámica social. Desde ellos puede cuestionarse la gestión del sistema (en términos de eficacia)”, reflexiona el autor (Erro, 2003).

En su obra *Las ONG en España, de la apariencia a la realidad*, Carlos Gómez Gil (2005) se detiene a analizar la construcción de imagen mediática realizada desde las entidades. “Pocas dudas existen de la importancia que los medios de comunicación han jugado en la expansión del fenómeno de las ONG en las últimas décadas y sobre la propia visibilidad social del fenómeno”, explica el autor, “diferentes estudios han venido abordando desde diferentes ángulos esta cuestión, entre los que podemos destacar los de Ariel Jerez (2001), Víctor Sampedro, Ariel Jerez y José López Rey (2002) y Andrés García Inda (2002). Todos estos trabajos comparten la idea de que los medios de comunicación no sólo reflejan la sociedad en



la que actúan, sino que potencian aquellos espacios de interés y oportunidad económica, política y social bajo criterios de conveniencia nada causales”.

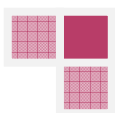
Gómez Gil toma como referencia las herramientas de comunicación y evalúa el uso que de ellas han hecho las organizaciones: “En este emergente mercado de la comunicación, los valores en los que se cimenta el trabajo de las ONG se han convertido en un producto mediático más, un producto de consumo voraz y fungible en torno a la solidaridad y todo su universo imaginario, donde además de información se ofrece también espectáculo, entretenimiento y publicidad, elementos todos ellos implícitos en los medios de comunicación”.

Al mismo tiempo, el autor se traslada hacia el lado de los medios para valorar el impacto de éstos sobre los mensajes emitidos por las organizaciones: “Como las ONG apelan, reivindican y reclaman espacios de solidaridad nuevos, los diferentes medios de comunicación, especialmente la prensa y la televisión, han ido utilizando este espacio de solidaridad y justicia social para rentabilizar al máximo sus mensajes y sus informaciones entre sus consumidores, ya sean lectores, oyentes o espectadores”.

“Numerosas ONG han comprendido ese valor”, se refiere el autor al destacar el uso de los medios para hacerse visibles, “sin reparar en formas ni en consecuencias, habiéndose integrado de lleno en un vendaval mediático que ha hecho trizas algunos de los principios que eran presentado como sagrados por las propias ONG”. Y continúa afirmando que “los medios de comunicación y también muchas ONG tienen una gran responsabilidad en la construcción de una imagen deliberadamente desenfocada sobre estas organizaciones en los últimos años, pues han edificado estereotipos excesivamente fáciles y grandilocuentes que enfrentan de forma maniquea a las ONG contra el Estado, otorgando a éste unas cualidades y virtudes muy superiores a las del resto de la sociedad”.

Como consecuencia, según el autor, las organizaciones han sufrido una distorsión en sus objetivos y valores: “Todo ello ha ido alimentando un sustrato repleto de equívocos e inexactitudes, carente de rigor y de precisión, que ha hecho bien poco por educar pedagógicamente a la sociedad sobre los retos de la solidaridad, la justicia social, el desarrollo, los derechos humanos, la paz y la cooperación. Por el contrario, el mensaje que difunden estas organizaciones se aleja cada vez más de la realidad originada por un mundo en continua transformación, donde los planos de intervención e intersección son cada vez más complejos”.

Más adelante, Gómez Gil pasa a analizar la relación entre organizaciones y empresas: “la confusión entre ONG y empresas llega hasta tal punto que algunas ONG se han lanzado a premiar a empresas por llevar a cabo acciones supuestamente solidarias en los países en desarrollo, lo que subraya el grado de esquizofrenia existente”.

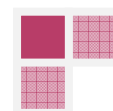


El autor apunta otro factor de confusión: la creación de ONG por parte de empresas: “Pero en otras ocasiones las empresas han optado por un camino más corto: crear directamente ONG, con apariencias de tales, para dar respuesta a sus intereses y necesidades. Esto les permite presentarse a la sociedad como organizaciones humanitarias, aprovechándose del apoyo social que han construido a su alrededor durante décadas y al mismo tiempo concurrir ante las administraciones públicas como entidades solidarias para poder obtener subvenciones y fondos públicos, dedicándolos a los intereses de las empresas que los promueven”. “La mimetización de algunas ONG con las empresas”, se alarma el autor, “ha llegado al extremo de que se publiciten afirmando que poseen certificados de calidad ISO, similares a los que se proporcionan a las empresas”.

Gómez Gil detecta un nuevo factor de conexión entre organizaciones y empresas: los lemas publicitarios de carácter económico utilizados por algunas ONG, y reproduce algunos de ellos para demostrar el sentido mercantil de los mensajes:

Ilustración 24 Lemas publicitarios utilizados por las ONGDS

ONG	LEMA PUBLICITARIO
Acción contra el hambre	“Hay gente que necesita la publicidad como el comer”
Anesvad	“Leila. Leila 3.000 pts. más tarde”
Asociación de amigos de los leprosos	“Tú y tu Fairy contra la lepra”
Asociación Española Contra el Cáncer	“Él no sería leproso... con tu ayuda”
Cáritas	“¿Cuánto piensas tú que cuesta volver a nacer?”
Codespa	“Empresa de ámbito nacional selecciona universitarios de ambos sexos para su delegación en Alicante. Se requiere ganas de ayudar a los demás y aportar un poco de tu tiempo libre”
Cruz Roja	“Mi cliente me mimma”
Fundación Vicente Ferrer	“Gracias por contagiar a todo el mundo la fiebre del oro”
Intermón	“Únete a la Fuerza”
Intervida	“Argentina. En la crisis, quien tiene menos, pierde”
Manos Unidas	“¿Cuánto darías por estar en su lugar? Di una cifra”
Nuestros Hermanos	“Pon tu dinero donde lo veas crecer”
Pequeños	“Compartimos progreso”
	“Ni comida, ni educación, ni sanidad... ni futuro. Tener o no tener. Por tan sólo 0,60 euros al día apadrina a un niño del Tercer Mundo”
	“Sálvame, del sufrimiento, de la miseria, del hambre. Sólo tú puedes hacerlo. Por sólo 2.000 pts. al día”
	“Invierte en Justicia. Gana en solidaridad”
	“Qué ricos”



Save The Children
Unicef

“Tú sí que eres grande”
 “Tu compasión no les salvará la vida. Tu dinero sí”
 “Invertir en la infancia es multiplicar”
 “Este niño no tiene casa, no tiene ropa, no tiene comida... pero tiene varias cuentas corrientes”

Fuente: (Gómez Gil, 2005)

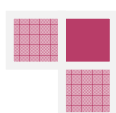
Benet (2003) se apunta al “debate ético, ideológico y cultural de la comunicación social”. Cuando aborda la proyección cultural de las organizaciones, el autor asegura que “una parte del problema de las estrategias comunicativas de las organizaciones del Tercer Sector se centra en su proyección social y el modo en que se funden con una cultura mediática orientada hacia la espectacularización y ficcionalización de los mensajes”.

“Más allá del voyerismo”, prosigue, “hay otras repercusiones en el modo en que las sociedades desarrolladas elaboran discursos sobre sus propios colectivos marginados o los problemas del Sur. Los peligros ya estaban descritos en el preámbulo del Código, indicando que no sólo se trataba de la proyección social de los problemas: estas políticas comunicativas tenían también una proyección cultural que determinaba el modo en que en el Norte se construían determinados valores y símbolos”.

Benet se aleja del planteamiento del Código -“que esas imágenes pueden convertirse en contraproducentes para el trabajo de las organizaciones”- o de la posibilidad de que los medios puedan “establecer visiones positivas”- para extraer dos ideas “proféticas” del documento. Una de ellas es que “las políticas comunicativas tendentes a la espectacularización se han convertido en el referente fundamental a partir del cual el Norte construye la imagen de los problemas del Tercer Mundo. Sin embargo, ahora podemos deducir una consecuencia más: que asumir esa opción por el espectáculo ha tenido repercusiones directas sobre el modo en el que se interpretan política y socialmente dichos problemas”.

El autor habla de que en una sociedad (Norte) que ha logrado sustraerse a las imágenes del sufrimiento o la muerte, las proyecciones del trabajo de las organizaciones se entienden como representaciones simbólicas y culturales de problemas reales y que, si se acepta esta idea, “la comunicación de las organizaciones del Tercer Sector no sólo se integraría en una práctica de mercado destinada a la obtención de recursos” y asegura que “se trataría de algo más: de una fuente privilegiada de contenidos, de relatos, de historias a partir de los cuales contribuiría decisivamente a la configuración del capitalismo cultural”.

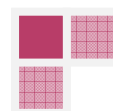
Benet pone el énfasis en aquello que, asegura, le interesa destacar: “nos estamos situando en una frontera turbadora que afecta a las bases éticas de las organizaciones en su relación con una sociedad de mercado centrada en gran parte en la producción y transmisión de contenidos”. Y disecciona sus apreciaciones para



afinar sus apreciaciones: “Lo importante, por lo tanto, no es valorar este tipo de mensajes desde una perspectiva *cuantitativa* (es decir, desde la frecuencia e intensidad de aparición de estos mensajes en los medios, la máxima preocupación de las perspectivas del marketing), sino desde su eficacia simbólica. Desde este punto de vista, el desarrollo del espectáculo solidario en los últimos veinte años no puede ser separado de su poder a la hora de transmitir experiencias que se pueden adquirir en distintos niveles de comercialización” (Benet, 2003)

“Con su presencia en los medios, las ONGd han conseguido consolidar su autoridad ante organismos nacionales e internacionales, alertar a la sociedad y a los poderes competentes acerca de peligros globales y emergencias humanitarias, y aumentar el conocimiento que la ciudadanía tiene sobre países en vías de desarrollo”, explica Hildegart González (2006) que en su tesis doctoral y posterior libro *La gestión de la comunicación de las ONG de desarrollo* traza un mapa de la actividad de comunicación de las organizaciones que parte del incremento de sus mayores esfuerzos por comunicarse a partir de los años 90 y denota un cambio de estrategia. Las principales conclusiones de esta investigación son las siguientes:

- “Los comunicados de las ONGd a los medios han sabido adaptarse a las exigencias de “noticiabilidad” de los estos. También han disminuido la cantidad de notas de prensa enviadas a los medios.
- “La eficacia de las acciones de comunicación es todavía limitada, a pesar de los logros expuestos. Las ONGd se han propuesto objetivos ambiciosos con su comunicación sin dotarse de las herramientas y los recursos económicos y humanos necesarios para alcanzarlos. Como consecuencia se ha producido lo que hemos denominado ‘mezcla de objetivos’ e ‘incoherencia de mensajes’”.
- “La falta de un reparto claro de funciones dentro de los departamentos de comunicación, la ausencia de estrategias comunicativas claras y las crisis mal gestionadas influyen negativamente en la actividad comunicativa de las ONGd y en sus efectos. Cuando la fiabilidad que los periodistas les atribuyen merma y la gestión comunicativa no es adecuada, la visibilidad de las ONGd, su credibilidad, su imagen e incluso los fondos que tienen la posibilidad de captar resultan perjudicados”.
- “La percepción pública de las ONGd como captadoras de donaciones puede deberse en buena medida a que los periodistas destacan esta función en un número considerable de noticias”.
- “Se constata que al informar sobre las poblaciones de los países en vías de desarrollo, los periodistas realizan una cobertura sesgada, superficial, resaltan los aspectos más negativos, priman el estilo del drama, descontextualizan la información y evitan porqués, difunden estereotipos y narran las noticias según una trama de película disney”.
- “Son escasas las acciones informativas conjuntas por parte de varias ONGd”.



- “En la información sobre catástrofes, tanto las ONGd como los medios abusan de estereotipos que caracterizan a los habitantes de esas regiones como víctimas, dependientes respecto a los países ricos e insolidarios”.
- “En situación de normalidad, la imagen que difunden las ONGd es favorable”. (...) “En situación de catástrofe, esta influencia es negativa, porque contribuye a consolidar los estereotipos más extendidos”.

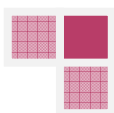
Para resolver las deficiencias comunicativas más habituales entre las ONGd, esta autora propone las siguientes soluciones: en primer lugar, creación y estructuración de un departamento específico, coordinado por una persona responsable de gestionar los diversos ámbitos de actividad que precisan de la comunicación (información, sensibilización, educación para el desarrollo, captación de fondos y presión). En segundo lugar, elaboración de estrategias y tácticas de comunicación coherentes con la misión global de la ONGd. Por último, dotación de los recursos económicos y humanos necesarios para llevar a cabo un trabajo profesional. Según asegura Hildegart (2006) estas medidas han sido adoptadas ya en las ONGd pioneras en este campo y les han permitido superar muchas de las carencias comunicativas características del sector de ONGds (Hildegart González, 2006).

En otro orden de cosas, José A. López Rey (2006), Profesor de Sociología de la Universidade da Coruña, asegura que la ONGDs comparten cada vez más elementos definitorios con las organizaciones de mercado “donde éste se erige como elemento conformador de las relaciones que mantienen las organizaciones entre sí y con la sociedad”.

En el capítulo titulado *Los medios de Comunicación y ONGDs: la conformación de una nueva cultura corporativa en el sector solidario*, López Rey denomina dicho proceso “percolación cultural” y asegura que los medios juegan un papel muy importante en el proceso de convergencia con el mercado.

Entre las conclusiones del estudio, López Rey afirma que “los medios de comunicación han tenido una gran importancia en la conformación histórica en el sector de la cooperación internacional no gubernamental”. Los medios contribuyeron a que la sociedad se movilizase y la solidaridad se organizase, pero también actúan como condicionantes, ya que informan sobre las situaciones de catástrofe natural o conflicto armado que desencadenan actos de generosidad social, pero se cierran ante las críticas al orden establecido, que constituyen los pilares sobre los que se sustentan los planteamientos ideológicos y de acción de muchas ONGDs.

El enfoque que los medios hacen de la cooperación internacional no gubernamental “guiado por criterios puramente empresariales y no de información y formación de la opinión pública” -concluye el profesor de la Universidade da Coruña-



”influye a su vez y de manera decisiva en los procesos organizativos de las ONGDs”, que reorienta su labor hacia la captación de recursos.

En lo que se refiere al personal de las organizaciones, L. Rey asegura que es “plenamente consciente de las características y limitaciones del entorno en el que operan las organizaciones. Entienden que los medios de comunicación son necesarios para trasladar a la población sus ideas y concepciones del desarrollo, (...) y entienden que deben ser las propias organizaciones las que potencien aquellos rasgos que les eviten la pérdida de identidad y razón de ser” (López Rey, 2006).

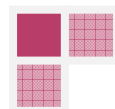
8.5.2. SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En este epígrafe vamos a intentar describir cuáles son las claves de la relación entre los medios de comunicación y las organizaciones del Tercer Sector, recurriendo para su descripción a las opiniones de los propios protagonistas de esta relación: las ONG¹⁶ por un lado, y los periodistas, por otro. Esta valoración nos servirá de base para uno de los estudios empíricos que llevaremos a cabo en el marco de esta investigación doctoral y que se describirá en la fase conclusiva.

*La relación entre los medios de comunicación y las ONG,
vista desde los medios de comunicación.*

“Las ONGD en este país, como fenómeno global, no se comunican nada bien. La sociedad las conoce poco y mal; su comunicación con el resto de movimientos sociales es escasa, incipiente y difícil; entre ellas la comunicación deja mucho que desear; y por último -lo más preocupante de todo- dentro de ellas reina un profundo desconocimiento de sí mismas y un buen número de tensiones vinculadas a éste déficit comunicativo”. Con este párrafo comienza la ponencia de Javier Erro (2004) *Comunicar desde las ONGD: ¿Problema de “medios” y/o de miedos?* en la que disecciona el conflicto permanente en el que viven ONGDs y medios de comunicación.

¹⁶ Nótese que al no poder aportar datos referentes a las organizaciones el subsector de mercado, en este epígrafe sólo se recoge la versión de las organizaciones no lucrativas de acción social, por un lado y de las ONGs de cooperación al desarrollo por otro.



Las ONGD viven en conflicto abierto con los medios de comunicación: “El estilo de comunicación mercadeada que adoptaron las ONGD no ha resuelto, sino agravado, sus problemas con los medios”. Las organizaciones, dice el autor, sostienen que la relación “no es fluida ni fructífera, lo que repercute negativamente en el impacto de nuestro trabajo en opinión pública”.

Muchas de estas organizaciones coinciden al apuntar que los medios transmiten realidades poco adecuadas. Al indicar los escollos para una buena convivencia con los medios, las organizaciones ponen de manifiesto la falta de interés de aquéllos por la cooperación, la solidaridad o las noticias que ellas generan; la costumbre de distorsionar o malinterpretar la realidad o el desconocimiento que existe hacia el mundo de la cooperación.

“Desde las ONGD culpabilizamos de este conflicto a los 'medios', bloqueando el problema que hoy por hoy se nos presenta sin salida, cuando el problema está ya dentro de las ONGD”. El autor asegura que tiene el propósito de indagar en “las causas de por qué las ONGD -conocedoras ya del serio problema de comunicación que arrastran- no quieren o no saben asumir de una vez por todas la auténtica naturaleza cultural del conflicto y siguen apostándolo todo a una comunicación instrumental y mercantilizadora”.

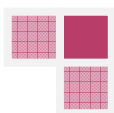
En su análisis sobre el transcurrir de la comunicación en España Erro distingue dos momentos:

“Inicialmente los resultados de los primeros estudios en torno a la comunicación en el campo de la solidaridad, la cooperación para el desarrollo y en las ONGD, nos hicieron creer que estábamos ante un problema fundamentalmente técnico y que el primer obstáculo eran los “medios”.

“Después, las investigaciones posteriores (Jerez, 2001; López Rey 2001; Erro y Ventura, 2002; Fueyo Gutiérrez, 2002; Nos Aldas, 2002; Erro y Burgui, 2003) han aportado más información. Nos han mostrado que la primera lectura dejó demasiadas claves fuera y que contiene más peligros que soluciones”.

“Hoy sabemos un dato demoledor en este sentido”, apunta el autor, “paradójicamente se ha destapado que las ONGD cuando disponen de más recursos económicos, técnicos y humanos para comunicarse utilizan más los medios de comunicación y producen productos comunicativos estéticamente mejores, pero hablan cada vez más de sí mismas y menos de las causas que dicen defender (Sampedro, Jerez y López Rey, 2002)”.

Erro aporta su propia visión del conflicto: “Personalmente, me preocupa más aquello que sucede con la comunicación en el seno de las organizaciones sin ánimo de lucro antes del '*encontronazo con los medios*', porque ya de partida su estilo de comunicar con frecuencia guarda poca relación con una comunicación democrática, con el respeto a la dignidad de las personas del Sur y a la inteligencia de las personas



del Norte, y con el cultivo de la responsabilidad social. He escrito por ahí: 'Es necesario denunciar que los mensajes sobre el Sur difundidos por los medios de comunicación son interesados y falsos. , por parciales -presentan la parte por el todo-, pero no basta. Hay que preguntarse también porqué los productos comunicativos de las ONGD son, en general, igual de interesados, pero además, tan poco interesantes'.

Al diagnosticar los orígenes del encontronazo entre organizaciones y medios, Erro destaca que “la raíz de eso que he llamado 'el conflicto de comunicación' de las ONGD no está en los 'medios' y en la sociedad mediática, sino en la cultura instrumental de las propias organizaciones sin ánimo de lucro. La famosa confrontación desigual entre ONGD y 'medios' está sirviendo de cortina de humo para evitar la autocrítica, hacer 'victimismo' y enquistar el problema”.

“Creo que las ONGD sienten temor a la hora de colocar el 'conflicto de comunicación' encima de la mesa y de mirarlo en toda su dimensión” afirma el autor y enumera, entre los motivos, “porque las ONGD son hijas de un sistema de cooperación internacional para el desarrollo, vicario de un sistema de relaciones internacionales que ha saltado públicamente por los aires hecho añicos” o porque “no sabemos cómo hacer otro tipo de comunicación que no sea esencialmente instrumental y mediática”.

“Con otras palabras”, concluye Erro, “las ONGD no son culpables de la comunicación que han venido haciendo (mala por cierto), son responsables del estilo de comunicar y de los procesos y productos comunicativos que ahora mismo están generando y difundiendo. De este estilo de comunicar, perverso e infantilizado, que obstaculiza la participación en lugar de fomentarla, que se vive dentro de las organizaciones y que aflora hacia el público y el conjunto de la sociedad, se les debe exigir responsabilidades. (...) En definitiva, no se trata sólo de plantearnos hacer otra comunicación para o desde las instituciones, sino también de hacer otras instituciones para y desde la comunicación. Y esto nos sacude de lleno a todos: a las ONGD que deben “reinventarse” como movimientos sociales; a los profesionales de la comunicación y del periodismo, que deben 'recrearse' como comunicadores sociales; a los medios de comunicación, que deben 'redescubrirse' como instituciones con sensibilidad y responsabilidad social; y a las Administraciones Públicas si quieren 'relegitimarse' como mediación entre la gestión pública y la privada” (Erro, 2004).

“En relación a las estrategias comunicativas”, afirma Antonio Castillo Esparcia (2009), de la Universidad de Málaga, “debemos destacar una cierta diferenciación entre las ONG establecidas y aquellas que han surgido en los años 80. Entre las Asociaciones que cuentan con una existencia ya significativa, asociada principalmente a pensamientos confesionales, observamos que su política comunicativa no participa de una gran iniciativa y actividad. Sus actos son meramente rutinarios y episódicos, limitándose a relacionarse con los medios en determinados y concretos momentos. Además podemos afirmar que la vertiente



comunicativa de estas organizaciones no se encuentra suficientemente fomentada internamente, entre otras razones, debido a que participan de una amplia y estable red social que aporta dinero, voluntarios y acciones altruistas. En esta situación no es imprescindible un aumento inmediato de los socios y simpatizantes para la existencia de la coligación”.

“Frente a esta actividad comunicativa de tono bajo, se exhiben las Asociaciones surgidas en la eclosión grupal de los años 80. La juventud, voluntarismo y multiplicidad posibilitaron un significativo incremento del fenómeno asociativo altruista, que choca con la escasez del público sensibilizado. Estas nuevas estructuras tuvieron que luchar entre ellas para ubicarse socialmente, con continuas confrontaciones interasociativas, pacíficas y cognitivas, por ocupar el mejor espacio social. Así, para fortalecerse interna y externamente necesitan participar, de manera inexcusable e imprescindible, de un remarcable número de socios, ya que las aportaciones pecuniarias y personales son el elemento fundamental de la fortaleza grupal”, destaca Castillo (2009).

Para concluir este epígrafe, aportamos las conclusiones del Encuentro de las ONG de Desarrollo de 2007 , el cual se planteó diversos desafíos, entre ellos, el análisis de la comunicación interna y externa de las entidades y las relaciones que se establecen con los medios de comunicación, de los que se exponen algunas conclusiones:

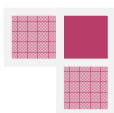
“A través del DAFO -debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades- se pusieron sobre la mesa un buen número de cuestiones que hay que tener en cuenta para plantear los retos de las ONGD frente al complicado y competitivo panorama que presentan los medios de comunicación”, apunta el documento del Encuentro.

Al enumerar las debilidades de las ONGD se señalan “la falta de estrategias y sensibilización”, la confusión entre comunicación y marketing destinado a la captación de fondos, “escasa capacidad de reacción ante situaciones o noticias concretas”, comunicados que cansan o escasos recursos humanos.

A la inversa, debilidades de los medios hacia las ONGD, se enumeran escasez de espacio dedicado a cooperación, “abuso de noticias-espectáculo”, divergencia entre prioridades o impulso de iniciativas de tipo paternalista.

En cuanto a las amenazas, las ONGD, en sus relaciones con los medios denuncian errores en los mensajes, noticias negativas, difusión de imagen demasiado pegada a captación de recursos o riesgo de agotamiento.

No obstante, el informe señala numerosas fortalezas de las ONGD frente a los medios: crece la profesionalización, cercanía a la profesionalización gracias a Internet, interés social, credibilidad, impacto positivo o capacidad de concienciar a la sociedad.



Entre los retos y oportunidades, las ONGD tienen en el horizonte convertirse en referentes para los medios, promover una buena imagen de la Cooperación, mejorar las prácticas, superar los estereotipos, facilitar relaciones, hacer propuestas constructivas, aprovechar las posibilidades para concienciar y estrechar lazos con medios locales.

En las conclusiones, el informe apunta que “el gran reto de la comunicación en las ONGD consiste en llegar al punto en el que puedan confluir los intereses de los medios de comunicación con los de las ONGD, en potenciar las coincidencias y no las divergencias (...). Si no comunicamos, es decir, si no hacemos a los otros partícipes de los que somos, difícilmente avanzaremos hacia ese mundo mejor que es posible, sin duda alguna”.

Las *Jornadas sobre medios de comunicación y organizaciones humanitarias en respuesta a la crisis*, organizadas por la Casa Encendida y el Instituto de estudios sobre conflictos y acción humanitaria (IECAH) en noviembre de 2006, pusieron de manifiesto el tremendo poder respecto a la percepción de las situaciones de conflicto y el papel modelador que han adquirido los medios de comunicación respecto a las actitudes ante los conflictos y los desastres naturales (Fisasa Armengol, 2006)

En estas Jornadas también se demostró que existen opiniones discrepantes sobre el verdadero papel de los medios de comunicación en las crisis y sobre si son éstos los que influyen en la toma de decisiones o, si por el contrario, es el poder el que usa los medios para sus propios fines: “los gobiernos sirven a los intereses nacionales, las organizaciones humanitarias a las víctimas y los medios periodísticos a sus clientes”. La pregunta que surge es si es posible servir a las víctimas y a los clientes a la vez (P.Strobel, 1996).

Para Ciancio (2006), “en un momento en el que la industria de la comunicación se ha transformado de un modo vertiginoso a través de las nuevas tecnologías, ya no se trata de explicar la carencia de contenido humanitario en los medios masivos de comunicación sino de identificar mecanismos por medio de los cuales el manejo efectivo de la información puede contribuir a una asistencia humanitaria más sólida y eficiente”. No es suficiente con obtener que los medios cubran de un modo sensacionalista y a corto plazo algunas de las crisis que afectan al mundo movilizándolo temporalmente la solidaridad de la comunidad internacional.

“Las poblaciones afectadas deben constituir siempre el centro y objeto de toda estrategia de comunicación en el ámbito humanitario”. Este autor opina que la búsqueda de fondos, visibilidad o las actividades de promoción sobre la situación humanitaria en un determinado país, no son un fin en sí mismos, sino medios para obtener una asistencia más adecuada y oportuna de las víctimas de las emergencias. Y añade: “el reto para los profesionales de comunicación humanitarios no constituye solamente la producción de los contenidos humanitarios sino también la selección del soporte y los canales para la difusión de dicho contenido”.



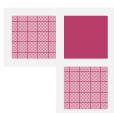
Para este mismo autor, existe un proceso de profesionalización y expansión de medios enfocados a la colección y difusión de la información humanitaria que tienen como objetivo apoyar la acción humanitaria en el terreno y facilitar el acceso a este tipo de información a periodistas y público general interesado. Y por ello, en el marco de los medios de comunicación se discute sobre la importancia de que las crisis humanitarias sean reflejadas por los medios de comunicación. Esta idea se basa en el argumento de que “exponiendo el impacto de las crisis humanitarias en el mundo se genera una respuesta más inmediata y efectiva para atender a las víctimas”. Para Ciancio, esto no es necesariamente verdad. “Si observamos las emergencias más expuestas en los medios de comunicación tradicionales como por ejemplo Irak, Palestina o Afganistán, nos encontramos con que las soluciones políticas no llegan y que la situación humanitaria de los civiles afectados continúa deteriorándose. Es importante establecer una distinción entre la respuesta a desastres naturales, repentinos y de formación lenta y emergencias complejas que implican conflicto armado y problemas políticos de compleja resolución. Los desastres naturales repentinos suelen tener mejor acogida entre el público que los de formación lenta”.

Según asegura Ciancio, “el rol que la exposición mediática juega en estos casos es el de facilitar financiación y movilización urgente, aunque a su vez o puede traer consecuencias negativas como el exceso de ayuda, que plantea grandes problemas en la coordinación sobre el terreno, o aún más grave, que las agencias humanitarias quiten recursos a situaciones más graves aunque menos mediatizadas para atender aquellas que son reflejadas por los medios” (Ciancio, 2006).

Es tal el impacto de los medios de comunicación en la construcción de la imagen de las realidades del Sur, salpicadas en muchas ocasiones por conflictos armados, que la inquietud por ofrecer algo útil, diferente y concreto desde el ámbito de la información respecto a la prevención de conflictos armados y diversos tipos de crisis, movió desde 2003 a un grupo de periodistas y profesores universitarios a trabajar sobre este concepto e intentar dotarlo de una consistencia suficiente, en forma y fondo para que fuese aplicable como metodología de trabajo. Para ellos crearon el instituto de periodismo preventivo y análisis internacional (IPPAI).

El periodismo preventivo, según explica Javier Bernabé Fraguas (2001:127-145) persigue ser una disciplina o corriente periodística que pretende dotar a las diversas opiniones públicas, nacionales o internacionales, de elementos informativos que sean útiles para comprender el origen, desarrollo y finalización de las situaciones clave, destacando los esfuerzos para su resolución, haciendo visibles aspectos que permitan la prevención de situaciones con características similares en un momento posterior, a partir de la información realizada antes, durante y después del acontecimiento.

Muñoz Hoyos (2004) opina que el papel de las ONG y de los medios de comunicación es cada día más trascendente en la llamada cultura de la paz y la



cooperación internacional. Según este mismo autor, “las ONG no pueden limitarse a actuar de paño caliente sobre las diversas formas de exclusión social (...) Y aquí los medios de comunicación pueden jugar el papel de necesario amplificador de las denuncias y el compromiso con la humanidad o, por el contrario, dejarse llevar por la irracionalidad y el relativismo ético de la postmodernidad”.

Entre las propuestas que plantea este autor para mejorar el tratamiento que se dé a los países en vías de desarrollo destacamos las siguientes: “los medios de comunicación deben hacer un esfuerzo por favorecer la libertad y autonomía de las culturas para reducir la explotación que algunas ejercen sobre otras”; “las ONG y los medios de comunicación deben centrar su esfuerzo especialmente en centrar las mentalidades del norte “y “los medios de comunicación deberían evitar recrearse en imágenes catastróficas, patéticas o discriminatorias como recurso fácil de sensibilización a crítica, o en imágenes exóticas que rechazan conocer la realidad del sur”; “renunciando a dar ideas e imágenes simplificadas del sur que generalizan y esconden la diversidad de las situaciones”.

Y es que en el tratamiento inadecuado de las realidades del sur por parte de los medios de comunicación, también son responsables las propias organizaciones del Tercer Sector. Una muestra de esta afirmación la encontramos en muchos de los Códigos de Conducta de las propias ONGds.

Ya en el año 1989, los representantes de cerca de 700 ONG europeas comprometidas en actividades de cooperación al desarrollo de los pueblos del tercer mundo, adoptaron en Bruselas un código de conducta en relación a la utilización de imágenes y mensajes en el momento de tratar la realidad de los países en vías de desarrollo. Este código fue adoptado por la asamblea general de las ONG europeas.

Las ONG europeas son conscientes de que, en ocasiones, a través de sus publicaciones periódicas y de su material didáctico o publicitario, han favorecido un sensacionalismo parecido al de ciertos medios de comunicación. La justificación que se da a este hecho la encontramos en que “entendiendo que las necesidades del tercer mundo son ingentes y que los gobiernos del mundo no resuelven los problemas, muchas personas y organizaciones humanitarias, con innegable buena fe, han utilizado recursos tremendistas para movilizar a la sociedad y recoger fondos”.

El código citado invitaba a evitar los siguientes mensajes:

- imágenes que generalizan y ocultan la diversidad de las situaciones,
- imágenes idílicas, de aventuran exóticas que no reconocen la plena realidad,
- imágenes acusadoras,
- imágenes que subrayan la superioridad del norte,
- imágenes patéticas.



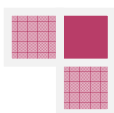
Entre las normas prácticas del código destacan las siguientes:

- 1.- evitar imágenes catastrofistas;
- 2.- toda persona debe ser presentada como un ser humano y las informaciones, suficientes para permitir conocer su ambiente social, cultural y económico.
- 3.- evitar imágenes y contenidos que puedan desencadenar generalizaciones fáciles, que ponen bajo el mismo prisma todas las realidades del tercer mundo y generan estereotipos;
- 4.- las causas de la miseria han de ser expuestas en el mensaje que llega al público para ayudar a descubrir la historia y la situación real del tercer mundo;
- 5.- destacar la dimensión de interdependencia entre países del norte y del sur, como también la corresponsabilidad en el proceso de desarrollo, o de mal desarrollo;
- 6.- los obstáculos internos y externos al desarrollo han de aparecer claramente;
- 7.- superar el fatalismo: evitar la descripción de la gente y de los pueblos del tercer mundo como “impotentes”, “dependientes”, “miserables”, etc... Las mujeres, los hombres del tercer mundo pueden desarrollarse. Tienen capacidad para hacerlo;
- 8.- el mensaje debe velar por evitar toda clase de discriminación (racial, sexual, cultural, religiosa, socioeconómica).

En cualquier caso se están levantando voces muy críticas en contra de los medios y ante la indefensión de la opinión pública. Montserrat Boix (2008) destaca “la importancia del papel de los medios de comunicación en la responsabilidad de la generación de estereotipos que fomentan las discriminaciones y en la construcción del imaginario social que sin duda repercute en el día a día de la ciudadanía”.

Según esta misma autora, “en los contenidos de los medios de comunicación por lo general prima la irreflexión y el espectáculo frente a la información. Un triste panorama que difícilmente cambiará de manera espontánea porque las empresas mediáticas intentan eludir y se resisten a asumir su responsabilidad social. Con el agravante de que la tendencia actual es la de un aumento y concentración de poder de estas corporaciones mediáticas. (...) En relación a los contenidos, cada vez es más confusa la línea divisora entre medios de comunicación privados y medios de comunicación públicos”. Según Boix, el panorama, sin duda no es nada alentador.

Para contrarrestar esto, Boix destaca “el desarrollo de nuevos derechos de ciudadanía, entre ellos el derecho de la comunicación, que ofrece nuevas



herramientas para la intervención en este terreno. Pero resulta imprescindible para su desarrollo un fortalecimiento de la sociedad civil y una mayor concienciación sobre la necesidad de mantener un papel activo en relación a la comunicación y a los medios de comunicación ejerciendo la presión necesaria incluso a costa de provocar algunas fricciones para forzar un cambio de actitud en los medios” (Boix, 2008).

La relación entre los medios de comunicación y las ONG, vista desde los medios de comunicación.

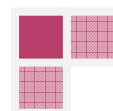
La opinión que se tiene desde los medios de comunicación respecto de las ONG, queda de manifiesto en el estudio liderado por RENFE y DIRCOM en 2008 con el título “La Responsabilidad social de las empresas. Las ONG y sus proyectos, vistos por los medios de comunicación” elaborado para definir las claves de la relación entre unos y otras, y para cubrir los siguientes objetivos: (RENFE y DIRCOM, 2008:17 y SS)

“En general entre los medios de comunicación se reconoce un cierto escepticismo cuando se habla de las ONG” es una de las principales conclusiones de este estudio. Algunas como Greenpeace, por ejemplo, son vistas como organizaciones con “fuerte efecto mediático”, pero de una eficacia “discutible o incluso como una institución a la que recurren los mismo gobiernos”.

La clasificación principal por parte de los periodistas, se hace entre las llamadas *grandes*, algunas de las cuales se ven más como organismos internacionales, más que como ONG, sin que esto tenga un carácter peyorativo, y aquellas con *menos medios* y, en especial, sin red internacional.

Por otro lado, nos parece muy importante resaltar que según se expone en este estudio, en general apenas se ha mencionado el concepto de Tercer sector en las conversaciones mantenidas con los entrevistados.

Otra de las cuestiones que destaca el documento de conclusiones de esta investigación es que las ONG generan cierta desconfianza. Esta cuestión se explica, según el estudio de RENFE “quizá porque en el momento de realizarse el estudio se había publicado de forma relativamente reciente la noticia de las irregularidades financieras de una ONG internacional conocida (verano de 2007), este es un tema que se cita con insistencia como argumento de la pérdida de credibilidad, aunque pocos de los periodistas conocían a fondo el problema o recordaban el nombre de la ONG denunciada”. Por otro lado, -prosigue el informe- “en los medios prolifera la sensación de que se ha producido una excesiva propagación de todo tipo de organizaciones no gubernamentales en los últimos tiempos, lo que, por tanto, plantea la dificultad para discernir entre las creíbles y serias del resto de ONG”.



En referencia a las relaciones entre ONG y medios, este informe destaca de que “apenas existe una relación fluida entre las ONG y una parte importante de la prensa económica”, tanto es así que un periodista de televisión aseveraba que incluso le era “imposible recordar la última nota de prensa que ha llegado de una ONG”.

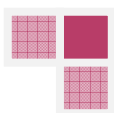
Por otro lado, el informe pone el acento en que “la mayoría de los periodistas económicos entrevistados mantienen una relación mínima o nula con las ONG”. Y prosigue diciendo “no reciben los comunicados de prensa emitidos por las organizaciones no gubernamentales, ya que suelen estar dirigidos y llegar a las áreas de sociedad”. Y sentencia que “en todo caso, la situación actual adolece de una vinculación bastante frágil con las ONG en términos informativos, con alguna salvedad en el caso de los periodistas pertenecientes al área de sociedad”.

La opinión de los medios en relación con la actividad comunicativa de las ONG es que existen “posturas algo reacias a que las ONG estén excesivamente pendientes de los medios, abogando más bien por ser éstos los que acudan a ellas cuando necesiten información”. Relacionado con lo anterior, estas mismas fuentes critican el hecho de que algunas ONG se valgan de personajes famosos, como herramienta de cobertura informativa, para motivar el interés de los medios de comunicación. “La elección de este tipo de ganchos aparentemente atractivos puede llegar a denotar la carencia de importancia informativa y provocar el efecto contrario al deseado: el rechazo por parte de la prensa y la sensación de una cobertura “obligada” bajo criterios periodísticos”.

Este informe también describe que “la mayoría de las ONG envían, como mucho, boletines de noticias en los que casi no aparecen los patrocinadores y las empresas con las que van asociadas en su labor social”. Algunos profesionales van aún más allá y son de la opinión de que un buen número de organizaciones mantiene una relación contradictoria con sus patrocinadores. Entre ellos existe la percepción de que las ONG pretenden dar la falsa imagen de que su autofinanciación: “les gustaría dar la impresión de que se auto gestionan, o de que viven de la donación de particulares solidarios. Son anti banco, pero necesitan un banco que les de dinero, argumenta un periodista de televisión”.

Entre las cuestiones que los periodistas destacan como buenas prácticas por parte de las ONG están:

- “La profesionalidad, la credibilidad y la seriedad de su gabinete de comunicación.
- La capacidad de comprender las necesidades en función del tipo de medio, por ejemplo, el envío de material filmado adecuado y realizado expresamente para su difusión en un medio audiovisual como la televisión. Así lo manifiesta un periodista del medio: “intermón tiene mucha más capacidad de adaptación



que las otras. Tienen una productora de televisión y te regalan imágenes con una calidad muy buena, que usas y no tienes ni que citarles. Saben lo que es tener esa presencia aunque sea indirecta, tienen claro todo esto”.

En relación a las noticias y la información que les llega sobre colaboraciones conjuntas entre empresas y ONG en el marco de la RSE, el informe asegura que “se identifican y se reciben casi únicamente a través de los gabinetes de prensa de las empresas”. De hecho, muchos de los entrevistados no se consideran a sí mismos como el interlocutor apropiado dentro de su medio para hablar de las ONG o de sus relaciones con la prensa.

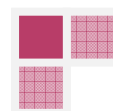
Los frenos más habituales citados por los periodistas a lo largo del estudio a la hora de cubrir este tipo de información son varios:

- “La dificultad de dedicarle tiempo. En las rutinas periodísticas, la falta de tiempo es una de las principales razones de los periodistas para no cubrir actos de RSE vinculados a proyectos con ONG y a temas de responsabilidad social en general.
- La percepción de qué es y qué no es noticia. Sin duda en referencia al punto anterior, la impresión de no-noticia de la mayor parte de los proyectos comunes con las ONG es otro de los frenos más obvios. Los mismos periodistas reflexionan sobre la tremenda selección que día a día deben realizar, donde a veces lo urgente o lo inmediato puede mucho más que lo importante.
- Cierta inercia mediática y rutinas periodísticas. Como se señala en diversos apartados del estudio, sobresale también un componente de visión conservadora en el ámbito de la información económica que tiende a ignorar o desplazar cualquier tema asociado a ONG hacia otras secciones o, simplemente, a ignorarlo”.

Los criterios que apuntan los profesionales de los medios de comunicación que pueden ayudar a la publicación de una información proveniente de una ONG son los siguientes:

“Los periodistas de televisión y de radio son los que más claramente se quejan de la falta de adecuación del material informativo enviado a sus respectivos medios (...) Estos profesionales consideran que muy pocas ONG piensan en clave televisiva, con la excepción de Intermón y alguna que otra compañía”.

Por otro lado, el informe detecta, que “las ONG no suelen erigirse como interlocutores cotidianos o especialmente valiosos para los periodistas económicos, salvo en la vertiente de posibles irregularidades o escándalos (y tampoco en estos casos queda claro si la noticia pertenece a este ámbito o al de sociedad)”. Su credibilidad exceptuando algunos iconos como Cruz roja o la Asociación contra el Cáncer, tampoco parece un punto excesivamente fuerte, asegura el informe.



“Además, la familiaridad e importancia de las grandes empresas es, sin duda, mucho mayor incluso en términos de “favor” que el de las ONG; no tanto por los argumentos que pueden presentarse en su contra, sino más bien por no apreciarse ventajas claras en términos informativos”.

De esta forma, no se extrae una valoración positiva de los gabinetes de prensa de las ONG entre la mayoría de los entrevistados, salvo las grandes ONG mencionadas anteriormente. Según este informe, “los entrevistados asumen que trabajan buenos profesionales y amateurs en las grandes organizaciones, al tiempo que se achaca a la falta de recursos económicos el que otras entidades no puedan contar con un buen gabinete de prensa en las demás”.

De cualquier manera, no parece una conclusión determinante y el estudio demuestra indicios de que podría forjarse una iniciativa claramente positiva al contar con gabinetes profesionales y con conocimiento del funcionamiento de los medios de comunicación, al menos en ciertos proyectos con grandes ONG. Por tanto, cabe pensar que es una tendencia de futuro, superior a la actual, de cuasi exclusividad del monopolio informativo por parte de las empresas.

La opinión de los periodistas del medio televisivo, en relación a la cobertura de las catástrofes que ellos realizan, se podría catalogar como de más benevolente de lo que opinan las ONG del Tercer Sector, pues según explicita en la investigación que cita a continuación, en las noticias se prima el interés informativo.

Según la investigación acometida por el profesor Isidoro Arroyo de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid en 2007 sobre el tratamiento de las grandes catástrofes en el medio televisivo, los profesionales de las distintas cadenas - jefes de producción, de internacional, de sociedad o de realizador- opinan que “la información sobre las catástrofes es rentable informativamente, ya se deba a la identidad de la cadena, a la fidelización de la audiencia o a otras razones”. Los criterios que se utilizan para decidir la cobertura de estos acontecimientos son: “relativos a la magnitud de la noticia, la magnitud de la catástrofe, la existencia de españoles entre las víctimas, la cercanía cultural de la zona de la catástrofe con España. Y también la posibilidad de que surjan nuevas noticias”. Lo cual puede explicar que se le atribuya a los medios televisivos con frecuencia un tratamiento sensacionalista de los temas relacionados con las ONGds.

Según explica el director de esta investigación, existe una coincidencia total entre los entrevistados en que el interés informativo radica en la influencia de los efectos provocados por las catástrofes sobre las personas. Por su parte, una mitad de los entrevistados considera también la importancia de los efectos de la catástrofe sobre las cosas y sorprende que ninguno haga alusión a las causas en sí mismas. Según la opinión de Arroyo, este resultado se debe a que el análisis se hace sobre la percepción que los entrevistados tienen de los acontecimientos y no de los mensajes que emiten las televisiones, porque en otros estudios se ha puesto de manifiesto la



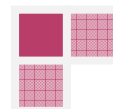
persistencia de la mención del origen de la causa de la catástrofe, puede recordarse la catástrofe del tsunami, del Prestige o del huracán Katrina.

Entre las principales conclusiones de la encuesta se destaca que “los medios de comunicación y las televisiones de forma particular están presentes en todos los grandes acontecimientos; que se movilizan a través del departamento de sociedad; que la fuente informativa fundamental son las agencias internacionales en un 100% de los casos y que, también se utilizan corresponsales propios, enviados especiales y la colaboración con otras cadenas y otros tipos de fuentes informativas”. Todo ello significa que la información sobre las catástrofes focaliza el interés a través de los más variados medios y su información, debido a las diversas fuentes informativas que se utilizan, garantiza su contraste y pluralidad”.

Según los entrevistados, el dolor causado por la catástrofe, es lo que justifica la cobertura “no sólo es lo que más impacta al espectador, sino también el elemento informativo que mejor subraya el discurso”. Por tanto los periodistas del medio televisivo, defienden que “el interés humano centra el interés de la información”. Como descarga de lo anterior, los periodistas afirman que “en razón de ese mismo interés humano y el interés del espectador hay una autocensura de imágenes, de cadáveres, mutilaciones, etc., en los mensajes televisivos”. Según algunos de los encuestados, “esto se debe al respecto a la dignidad humana, ya sea de los afectados o de los telespectadores”, y en algún caso se llega a mencionar que esto llegaría a ser insoportable para el espectador.

Esta investigación también concluye que “se vuelve al lugar de las catástrofes a través de una estrategia comunicativa centrada en los aniversarios de los grandes acontecimientos. Se tiene la necesidad de recordar para seguir responsabilizándose socialmente de las grandes catástrofes cuyos efectos siguen a través del tiempo afectado a las sociedades donde han acontecido”.

“Desde el punto de vista de la información, la ayuda humanitaria se afronta en una gran medida como fuente de información y en algunos casos con indiferencia o incluso con desconfianza”. La interpretación de estos datos que aporta Arroyo aludiría a que los medios han asumido su función informativa, divulgadora y publicitaria, pero no están dispuestos a cumplir funciones que corresponden a los ámbitos de la ayuda humanitaria, según la opinión de los entrevistados. Sin embargo, hay que hacer notar, aunque no lo hayan tenido en cuenta los entrevistados que los medios, a través de acciones específicas, como tele maratones se implican en tareas humanitarias. De lo que se deduce que quieren dejar bien trazada la frontera entre información y humanitarismo. Buen aprueba de ello es que el 100% de los encuestados afirman que ese cubre la información de las catástrofes con medios propios.



8.5.3. SOBRE LA PRESENCIA DEL TERCER SECTOR EN INTERNET

Uno de los medios que más relevancia ha adquirido en el pasado siglo es sin duda internet. No podríamos analizar convenientemente la gestión de la comunicación que realizan las organizaciones del Tercer Sector sin reparar, aunque sea mínimamente, en los trabajos acometidos hasta la fecha para describir cómo es su presencia en Internet. Lo hacemos en este epígrafe, desgranando el asunto, como lo hemos hecho hasta ahora en la mayoría de los temas en los que hemos podido, distinguiendo entre las organizaciones que conforman el subsector no lucrativo, de las que forman parte del de mercado o Economía Social.

Y ya avanzamos al lector, que este breve análisis nos servirá como punto de partida de un estudio empírico de las webs de las organizaciones del Tercer Sector que se desarrolla más adelante.

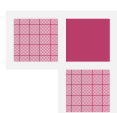
Entidades del subsector non profit

Otra de las cuestiones que analizaba la investigación acometida por el profesor Isidoro Arroyo de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid en 2007, aludida más atrás, era la comunicación de veinte ONG españolas con diferentes ámbitos de trabajo a través de sus páginas web, en las que se pudo observar los modos de colaboración que se ofertaban a los lectores: “bajo el apartado de “Cómo colaborar” se ponía a disposición de la audiencia la participación, en un 100% de los casos.

“Un 55% utilizan newsletter (comunicación propia), poseen agenda sobre sus actividades, principalmente propias el 55%, tienda virtual también el 55% y descargas de algunos de sus contenidos en un 50%”.

De estos datos se desprende que las ONG utilizan sus webs para relacionarse con sus públicos, beneficiándose de la interactividad de internet para favorecer la accesibilidad de los usuarios a sus estrategias de colaboración. Se rompen las barreras físicas que pueden generar pérdidas de entusiasmo por la defensa de las causas que se representan en sus ONG’s.

Por ello, Arroyo considera “si la esencia de cualquier organización no gubernamental es aunar los esfuerzos colectivos de todos en beneficio de las víctimas de las causas sociales, sin duda con estos datos se pone de manifiesto que es internet la herramienta adecuada para facilitar la colaboración de las personas sensibilizadas por la causa. El resto de las interfaces: descargas, tienda virtual, agenda y



newsletter, aunque tienen menos interés que la colaboración, son herramientas de captación de fondos y de generación de tráfico de interacciones y descargas”.

Esta valoración no es cien por cien comparada por otros investigadores que también han analizado la gestión de la comunicación de las ONG a través de su presencia en internet.

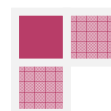
Es el caso de Víctor Pérez y Concha Mateos, de la Universidad de la Laguna (Tenerife) exponían que bajo el título *ONG, internet y Comunicación Alternativa en las ONG dedicadas a la Inmigración en España*, en 2006 exponían sus apreciaciones tras estudiar la presencia de las Organizaciones No Gubernamentales y la capacidad de la Red para convertirse en un medio alternativo para construir redes solidarias.

“Hace algunas décadas”, analizan los autores del trabajo, “no se imaginaba dedicar estrategias de comunicación en el ámbito de Internet, pero la realidad actual y la diversidad de medios diseñados para Internet, prácticamente le imponen a las ONG estar presentes con su mensaje. Pero, ¿solamente la presencia del mensaje garantiza hacer presente la misión de las organizaciones en la red?”

Pérez y Mateos apuntan los síntomas que revelan la evolución: “la organización genera un discurso para comunicarse con sus públicos. En un tiempo, la importancia del mensaje era el propio mensaje, hoy la concepción es diferente: 'Mientras que antes se tendía a definir la comunicación institucional a través del mensaje, es decir, el objeto del discurso, a partir de ahora se presta una mayor atención al emisor, es decir, al sujeto del discurso que es la institución' (Weil, 1992: 29)”.

“Guillermo López”, citan ambos autores, “considera que las páginas web de las ONG pertenecen a 'páginas web de Asociaciones', es decir, son páginas de organizaciones 'no pertenecientes a ningún tipo de administración pública' y cuyo objetivo 'no es el enriquecimiento ni el intercambio de productos mercantiles' (López, 148). Considera, como una de las posibilidades de este medio de comunicación para las ONG, la capacidad de 'adquirir visibilidad' en un espacio donde la saturación de información es significativa. Pero, para lograr esta visibilidad es 'indispensable el desarrollo de diversos elementos de carácter interactivo para el usuario' (López, 149), inclusive esta interactividad es la marca distintiva de otras páginas”.

Al exponer sus conclusiones y recomendaciones, ambos autores destacan los sites estudiados adolecen de falta de interactividad con los usuarios: “En general, las páginas web analizadas pertenecientes a las ONG dedicadas a la inmigración, carecen de utilidades para generar procesos de comunicación entre los usuarios y las ONG”; pero apuntan atisban algunos avances en ciertas entidades: “No obstante, hay ONG que probablemente estén generando procesos interesantes de ser analizados, si



consideramos que estas utilidades pueden considerarse modelos de comunicación propios de Internet”.

Por otra parte, estudian el uso de un dominio específico y sugieren algunas consideraciones útiles en este sentido: “El dominio '.org' es el más utilizado en las páginas estudiadas, no obstante no hay una identificación sobre el origen de las páginas web. Aunque mantener el '.org' ofrece la posibilidad de transmitir una imagen de 'organización universal', no estaría en contradicción en que estas ONG utilizaran los dominios '.org.es' o '.es' simultáneamente”.

Otro aspecto en el que Pérez y Mateos se detienen es en el sistema de alianzas e intercambios entre sites. “En general, no se utilizan las alianzas con otras páginas web para el intercambio de enlaces con la página principal de las ONG. Esta estrategia, la cual probablemente no implica un costo económico, permitiría una mayor presencia de la ONG en los motores de búsqueda más utilizados”.

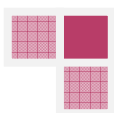
“Las páginas web, en general, no están traducidas a otros idiomas.”, indican también los autores en las conclusiones, “Esta posibilidad, si bien es cierto puede responder al tipo de público al cual dirigen su acción, limitan el acceso a posibles usuarios que estén interesados en la actividad de la ONG”.

Otro aspecto fundamental que consolida la calidad de una página web, la navegabilidad, no escapa al análisis que Pérez y Mateos realizan sobre los sites de las organizaciones. “Las utilidades de 'navegación', son muy bajas en las páginas web estudiadas.”, exponen “Esta ausencia es significativa, si consideramos que el objetivo estratégico en una página web es poder facilitar la navegación a sus usuarios”.

En último lugar, dedican unas palabras a indicar la falta de herramientas destinadas a facilitar determinadas tareas desde las páginas: “Las utilidades relacionadas con la 'gestión' están ausentes en general. Esto limita las posibilidades de interacción con los responsables de las ONG”.

Entidades del subsector de mercado

En relación con la presencia en Internet de una de las familias más importantes del subsector de mercado, las Cooperativas, Juan Francisco Juliá Igual, Gabriel García Martínez y Fernando Polo Garrido, de la Universidad Politécnica de Valencia publicaron en 2004 en la revista de economía pública, social y cooperativa (CIRIEC-España) un trabajo titulado *La información divulgada a través de internet*



por las Cooperativas. Dicho artículo expone su voluntad de determinar el grado de alcance que la Red alcanza en dichas empresas.

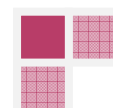
Uno de los aspectos que analizan en el artículo es la repercusión alcanzada por algunas medidas destinadas a incorporar a las empresas Cooperativas a internet: “Cabe recordar que el dominio ‘.coop’ nace con la pretensión de promover y proteger los valores cooperativos en Internet, facilitando el desarrollo económico y otras relaciones mutuamente beneficiosas entre organizaciones Cooperativas, con el propósito de lograr un mayor progreso económico y social de sus miembros. Además, en un planteamiento inicial se pretendía contrarrestar en la medida de lo posible la denominada “brecha digital” ayudando a las Cooperativas de recursos limitados a acceder y utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Juliá y García-Martínez, 2002)”.

Tras dar cuenta de un aumento entre 2001 y 2002 y denotar cómo se vislumbraba un retroceso en 2003, los autores exponen que “el grado de implantación en España es bastante limitado (2,3%) con 79 dominios ‘.coop’ activos, de los cuales 71 están operativos. Respecto a la distribución según la tipología de entidades Cooperativas, las más numerosas son las Cooperativas de trabajo asociado (46%)”.

Otro de los aspectos que este trabajo estudia es la presencia de las Cooperativas en Internet. Al tratarse de un sector muy dispar los autores analizan las 50 mayores Cooperativas agrarias españolas. “Obtenemos en primer término que la mayoría de las Cooperativas disponen de páginas Web (38), de las cuales 4 no poseen dominio propio. Además encontramos 3 páginas en construcción, y el resto (9) sin presencia en la Red contrastable”.

Más adelante, los autores perfilan que “en definitiva, la posesión de una Web en una empresa es un indicador de la implantación de la Sociedad de la Información. Según el último informe de la Asociación Española de Empresas de Tecnologías de la Información (SEDISI, 2003) un 29,3% del total de las empresas españolas poseen una Web corporativa, muy por debajo de los principales países europeos (...). En cualquier caso, con respecto a los mismos países y dentro del sector agroalimentario el 46% de las empresas españolas disponen de página Web (e-Business Watch, 2003), por detrás de Italia (54%)”.

“Respecto a los aspectos básicos contemplados en la metodología aplicada obtenemos que no todas las páginas Web de las Cooperativas del sector analizadas disponen de URL o dominio propio”, revelan los autores cuando se detienen en los elementos de identidad fundamentales para la presencia en internet, “Podemos distinguir tres grupos claramente diferenciados en cuanto a la gestión que realizan de sus dominios en Internet. De las 37 páginas Web analizadas (se han incluido las 3 que se encontraban en construcción) 19 disponen de sólo el dominio ‘.es’ de las cuales 11 tienen el dominio equivalente ‘.com’ ocupado por otra empresa,



generalmente extranjera y no relacionada con el sector. (...) Tan sólo 6 disponen de ambos dominios, de las cuales únicamente una cooperativa además dispone del dominio '.coop' lo cual consideramos que se trata de la gestión más adecuada y conveniente para que ninguna empresa pueda interferir con su imagen en Internet".

El intercambio de enlaces es otro de los aspectos analizados: "En este sentido, sólo 14 están relacionadas con otras a través de enlaces, y además, excepto en un caso, a un nivel que se puede considerar bajo (menos de 20 links). En este sentido es necesario recalcar que el desarrollo de un sitio Web no termina cuando se hospeda en un servidor, sino que se debe promover el mismo, ya que el 70% de los usuarios utilizan los buscadores para localizarlos (Puccini y Briz, 2003)".

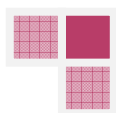
Cuando los autores se detienen en la navegabilidad y accesibilidad de las páginas analizadas, desean "destacar que menos de la mitad disponen de la posibilidad de seleccionar idiomas extranjeros, fundamentalmente por ofrecer una versión en inglés, y además en algunos casos también en francés (7) y alemán (2)".

"De las páginas Web analizadas únicamente 2 disponen de la última fecha de actualización, lo cual se puede explicar en la medida que dispongan, como veremos posteriormente, de un servicio de noticias recientes relacionadas con la empresa o el sector, del cual se supone permanente su puesta al día", destacan los autores al profundizar en otro aspecto que simboliza la calidad de un *site*, su frecuencia de actualización.

"En esta línea", prosiguen, "también destacamos como una característica importante la existencia de un mapa del sitio Web y comprobamos que sólo 6 cuentan con esa posibilidad". Y también se detienen a analizar las vías de comunicación: "La totalidad de las páginas Web disponen de un correo electrónico y una dirección postal de contacto, ya sea directa o indirectamente a través de un icono".

Cuando Juliá, García y Polo centran su atención en los contenidos de las Cooperativas, apuntan que "todas presentan información sobre la actividad empresarial, y la mayoría (19) dispone de un servicio propio de noticias relacionado con la empresa o el sector, más o menos actualizado, (...) los más comúnmente desarrollados son los relacionados con la calidad (22). De una forma poco representativa encontramos los vinculados al medio ambiente (4)".

"Relacionado con la información financiera encontramos 12 páginas Web que ofrecen algún dato económico y sólo 3 disponen de acceso a las cuentas anuales completas del último ejercicio, por lo que se apunta como una de las grandes deficiencias generalizable al conjunto del sector, como venimos constatando en estudios anteriores (García-Martínez *et al.*, 2003), en cuanto a contenidos específicos pero de gran relevancia, como son los financieros, que convendría



corregir en el futuro inmediato”, explican los autores en su repaso a los contenidos de las grandes Cooperativas que ofrecen contenido digital.

El análisis concluye con una mirada sobre la información corporativa que las Cooperativas proporcionan de sí mismas desde su página web: “la totalidad de las organizaciones señalan claramente su condición de cooperativa, pero sólo 2 informan sobre la aplicación de excedentes o se refieren a la dotación al Fondo de Educación y Promoción (FEP) y su uso, por lo que también en este sentido parece aconsejable incidir en el desarrollo de estos contenidos específicos, que consideramos necesarios para trasladar a la Red una realidad diferenciada dentro del sector con sus propios valores y principios”.

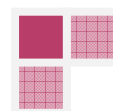
Julia, Arcia y Polo dedican un capítulo de su tratado al análisis de resultados en Cooperativas de crédito. “Seleccionamos las 50 mayores cajas rurales en España durante el año 2002”, explican, “según sus activos totales, a partir de los datos publicados en el Anuario de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC, 2003). El conjunto de las Cooperativas disponen de página Web pero sólo 15 con dominio propio, que son las que analizaremos más profundamente”.

- “Confirmar que también en las cajas rurales la utilización del dominio ‘.coop’ es muy escasa al presentarse en un único caso y como dominio alternativo al ‘.es’ y ‘.com’”.
- “La totalidad se encuentran relacionadas con otras páginas a través de enlaces, pero sólo a un nivel bajo (menos de 20 links), excepto en un caso (79 links)”.
- “Sólo dos cuentan con la posibilidad de seleccionar idiomas extranjeros”.
- “Sólo una página dispone de la última fecha de actualización”.

En general, ofrecen información sobre su actividad, parte con servicio de noticias, pero el desarrollo de contenidos es limitado, primando los financieros y cooperativos. Todas hablan de su condición de cooperativa y casi la mitad (7) informan sobre la aplicación de sus excedentes.

El cooperativismo de consumo también es objeto de estudio en la obra de Juliá, García y Polo.

“Sólo las 30 mayores Cooperativas en España durante el año 2002, según su volumen de facturación, a partir de los datos publicados por la Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios (HISPACOOOP, 2004). Menos de la mitad de las Cooperativas (13) disponen de página Web y sólo 8 con dominio propio (una en construcción), siendo las que analizaremos a continuación, y que se corresponden con las más representativas en cada ámbito de actuación. Constatar de



nuevo la baja utilización del dominio ‘.coop’ al presentarse sólo en dos casos, uno de los cuales es precisamente la página que se encuentra en construcción”.

En relación a la presencia de las mayores Cooperativas en la Red estos autores destacan que “mediante el análisis de la popularidad observamos que excepto dos Cooperativas, el resto se encuentran relacionadas a un nivel bajo (menos de 20 links)”, exponen ambos autores al estudiar detalladamente las páginas web de las grandes Cooperativas, y también destacan “la escasa disponibilidad en la selección de idiomas extranjeros, de alguna manera justificada, tal y como sucedía en las cajas rurales, en las organizaciones donde la orientación de su actividad es exclusivamente local o regional. Los otros parámetros siguen una tendencia similar al señalado en el resto de las Cooperativas”.

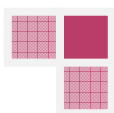
Otro aspecto ante el que se detienen es “los contenidos de carácter general, siempre encontramos alguna información relacionada con su actividad, sobre el resto (calidad, recursos humanos,...), salvo algún caso, las referencias son bastante reducidas. La situación es similar en relación al desarrollo de los contenidos financieros”.

“Por último”, concluyen, “encontramos claramente señalada su condición de cooperativa en todas las páginas Web estudiadas (7), de las que 4 informan sobre la aplicación de excedentes o se refieren a la dotación al Fondo de Educación y Promoción (FEP) y su uso”.

Como conclusiones generales los autores opinan que “sobre la información divulgada, parece necesario incidir en el desarrollo de los contenidos generales sobre la actividad de las Cooperativas, y especialmente en trasladar a la Red los relacionados con su realidad y dimensión social. En este sentido, también sería conveniente promocionar los enlaces a las páginas Web del sector, comenzando por los portales especializados y las organizaciones representativas”.

“Recientemente la Comisión Europea ha adoptado una comunicación sobre promoción de las sociedades Cooperativas en Europa³, donde se manifiesta que el potencial de estas organizaciones no ha sido aprovechado suficientemente. Se propone impulsar su imagen a nivel nacional y europeo, mejorando la divulgación y el conocimiento de las mismas. (...) Este apoyo puede ser un punto de inflexión en el uso de estas tecnologías en el ámbito del cooperativismo, que como hemos visto es sustancialmente mejorable”.

Complementando esta investigación aportamos los resultados de la que hiciera en 2006 el Doctor Francisco Sacristán Romero, del departamento de Comunicación Social de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, publicó en 2006 un trabajo titulado *Las Tecnologías de la información en el Ámbito Económico de las Cooperativas Agroalimentarias* que diagnosticaba el estado de dichas técnicas en este tipo de empresas, y se detenía en



el grado de implantación de Internet, así como las implicaciones negativa de un uso escaso.

“La presencia activa no es muy elevada”, expresaba en su trabajo, el porcentaje de Cooperativas agrarias con sitio web es inferior al de las empresas en general. Sin embargo, la mayor deficiencia reside en su escaso desarrollo. Disponer de un sitio web con dominio propio es minoritario, la mayor parte de las Cooperativas con presencia en Internet, muestran sus contenidos en sitios ajenos (normalmente de Asociaciones) con frecuencia obsoletos. En esta situación difícilmente se puede orientar el sitio web a canalizar relaciones o transacciones, tanto internas como externas. Las Cooperativas deberían contar con un sitio web gestionado por ellas mismas, directamente o bien a través de la empresa que lo desarrolle” (Sacristán Romero, 2006).

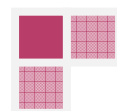
8.6. RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

8.6.1.- DEFINICIÓN DE *ACCOUNTABILITY* O RENDICIÓN DE CUENTAS.

Hasta aquí hemos venido desgranando todos aquellos conceptos que influyen de manera decisiva en la imagen percibida del Tercer Sector por parte de sus públicos de interés, desde la óptica de los procesos de gestión. En los siguientes epígrafes abordaremos el fenómeno de la *rendición de cuentas* o *accountability* en las entidades que forman parte de este Sector.

La palabra inglesa *accountability* la podemos traducir como *rendición de cuentas*, aunque hay dos interpretaciones distintas del término: una que da respuesta a la normativa legal que afecta al Tercer Sector y, otra interpretación más amplia, que aboga por dar respuestas a la sociedad en general y no sólo de los aspectos legales, sino de todo aquello que afecta al funcionamiento de la organización.

El concepto de *accountability* tiene su origen en los años 60 en Estados Unidos, llegando a Europa una década después, aunque fue en territorio inglés donde tuvo más predicamento y donde se desarrolló con más profundidad. Una institución ya legendaria en el análisis del concepto de *Accountability* es el *Institute of Social and Ethical Accountability*, una organización internacional sin fines de lucro que desde 1966 busca extender la práctica de la *rendición de cuentas*. Aunque en su origen estaba pensado para las organizaciones del sector empresarial, en la actualidad se ha extendido a las organizaciones sin fines de lucro y se ha intensificado su práctica



a medida que las organizaciones del Tercer Sector se han ido haciendo más visibles desde el ámbito económico y más influyentes desde la vertiente política.

Gray (1996) define el término *Accountability* como el deber de informar de las políticas y actuaciones de la organización, de justificar sus actos y de someterse a cualquier tipo de control adecuado para verificar la consistencia de la organización, (Gray *et al.*, 1996).

Según este enfoque (Lewis, 2001; Howe, 2000; Montserrat Codorníu, 2009) la *rendición de cuentas* trasciende los aspectos puramente económicos y financieros de una organización. No sólo consiste en hacer públicas cada año las cuentas de la organización sino también consiste en explicar a todas las personas que han ayudado a una organización, a los diferentes grupos de interés que han intervenido de alguna manera en el trabajo de ésta y a la sociedad en general, qué se ha realizado durante un período de tiempo determinado. Se trataría de ser *transparentes* o, en otras palabras, de resultar *creíbles*.

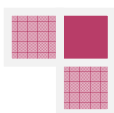
Según define el concepto Lewis (2001:201), *accountability* es un proceso en el cual una organización construye y mantiene una relación con sus *stakeholders* basada en la transparencia y la influencia. A este respecto, Howe (2000:17) define el proceso de *rendición de cuentas*, *accountability process*, como una forma de conocer cuándo una organización no lucrativa está perdiendo la integridad de su misión y su trabajo.

Tradicionalmente, *rendición de cuentas* se ha entendido como “el conjunto de medios a través de los cuales individuos y organizaciones informan a una autoridad reconocida, asumiendo su responsabilidad en el proceso, de sus acciones” (Ebrahim, 2003, p. 813).

Edwards y Hulme (1998:224) afirman que la *rendición de cuentas* y la evaluación de las actuaciones no es un *extra opcional* para una ONG, sino que es un elemento esencial para la continuidad de su existencia como una organización independiente con una misión por cumplir. Y como añade Kearns (1996:11), la *rendición de cuentas* debe integrarse dentro del proceso de dirección estratégica de la organización.

Blagescu, De las Casas y Lloyd (2005:23) especifican que *accountability* puede desglosarse en cuatro dimensiones para su desarrollo: la transparencia, la participación, la evaluación y los mecanismos de queja y acogida. Abad (2004:190) advierte que, en este punto, siempre existe el peligro de reducir la *rendición de cuentas* a una práctica de *accountancy*, es decir, una *rendición de cuentas* meramente economicista, donde lo que importa es justificar el gasto que realiza la ONG con los fondos que recibe.

Como explica Montserrat Codorníu (2009) el término *accountability* es más amplio que el de *rendición de cuentas*. Además el término *accountability* lleva



aparejada una dimensión de responsabilidad en la *rendición de cuentas* en cualquier área de la organización, mientras que el término *rendición de cuentas* se vincula a la provisión de información sobre alguna parcela concreta de la actividad de la entidad, por ejemplo la información económica-financiera. Para otros autores, la diferencia de matices entre ambos términos se encuentra en el alcance de la responsabilidad, así *accountability* lleva aparejada una obligación moral de dar información, mientras que *rendición de cuentas* está ligada a la obligación legal de facilitar esa información, porque hay alguna norma detrás que así lo establece. De esta manera lo que verdaderamente caracteriza a un proceso de *accountability* es que se trata de una decisión voluntaria de la organización, que lo elige como un compromiso ético de su actuación, proporcionando información sobre los diversos aspectos de la gestión de la organización y, por lo tanto supera el concepto de rendir cuentas de manera obligatoria (Montserrat Codorniu, 25:2009).

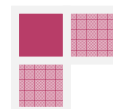
Para Vernis (1998) las ONG han de demostrar a gran parte de la población española, si quieren ganarse su confianza y tener capacidad real de influencia, que no son instituciones caritativas ni colectivos anti-sistema. El territorio que han ocupado las ONG durante estos años de democracia es todavía muy pequeño y limitado a algún titular por algún escándalo. Salvo aquellas afectadas por este tipo de vicisitudes, la inmensa mayoría de las ONG permanece anónima para el gran público.

Uno de los grandes retos que tienen en la actualidad las ONG es lo que se conoce por *accountability* o *rendición de cuentas*, es decir, explicar todo lo que han realizado y aplicar el principio de transparencia ante todas las personas que las ayudan. Si consiguen llevar a cabo eficientemente esa tarea de exposición de sus actividades, las personas que actualmente desconfían de ellas, se darán cuenta de lo necesario que es que las ONG ocupen su espacio con legitimidad y credibilidad plenas. Por ello, no se trata de una moda sino que la legitimidad futura de las ONG españolas pasa por la *accountability*.

El principal obstáculo reside en que no existe una medida clara del resultado de sus actuaciones y, por ello, es muy complicado exponer sus resultados alcanzados.

Cabe destacar lo importante que para las ONG es ser transparente. Esto se basa en 5 motivos:

1. Debido a que es un valor intrínseco a su forma de actuar, ya que si éstas piden transparencia y honestidad a las administraciones públicas y empresas, ellas deben ser las primeras en dar ejemplo.
2. Porque les permite tener una base social grande e implicada. La Fundación Arrels paso de tener 150 socios en 1998 a los 650 que tiene en la actualidad



con motivo de la edición manual de una Memoria y de diferentes acciones de comunicación.

3. Ya que se les obliga a medir el resultado de sus actuaciones. Esto es una tarea complicada pero las ONG se pueden poner de acuerdo sobre la forma de medir los resultados de sus proyectos.
4. Porque les facilita compararse con otras organizaciones similares. El término con el que se conoce la comparación entre organizaciones es *benchmarking*. La británica Charities Aid Foundation realiza de forma periódica comparaciones entre Fundaciones.
5. Debido a que ayuda a los directivos a vigilar por el cumplimiento de los fines de la misión de la organización. Si una organización expone su resultado de forma concisa, comprobará si se está acercando o alejando de su misión última.

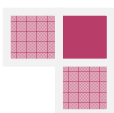
La *rendición de cuentas* en una ONG supone obligatoriamente unos estándares morales pero también otros que no son éticos. Además, los códigos éticos últimamente se han puesto de moda, pero más importante que firmar unas declaraciones de buenas intenciones es cumplirlas.

Cabe destacar que existe un *contrato social* entre las organizaciones no gubernamentales y la sociedad y que en virtud de ese contrato las primeras obtienen importantes privilegios en forma de donaciones, subvenciones de las administraciones públicas o beneficios fiscales. Si estas organizaciones tienen derecho a estos privilegios, tienen que rendir cuentas no sólo a los donantes sino a la sociedad en general, al objeto de justificar estas ventajas.

Otro factor importante es que la gestión de las ONG se desarrolla desde unos valores propios entre los cuales se encuentran el interés general, el servicio, la integridad, la apertura y la *rendición de cuentas*, que, por tanto, constituye un valor intrínseco de éstas.

8.6.2. MOTIVOS POR LOS QUE RENDIR CUENTAS.

Si tuviéramos que establecer una clasificación de los motivos por los que es conveniente aplicar los criterios de *accountability* en la gestión ordinaria destacaría en primer lugar una causa moral, un a razón de hacer la actividad más eficiente y finalmente por un sentido de compromiso hacia los diferentes stakeholders de la organización.



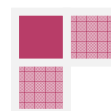
Beloe (2005) señala que la necesidad de rendir cuentas responde a varias razones: “la moral (la *rendición de cuentas* es correcta como principio), la actuación (la *rendición de cuentas* mejora la eficacia), el espacio político (la *rendición de cuentas* incrementa la credibilidad y de esta forma la influencia) y la más amplia democratización (la *rendición de cuentas* de las ONG refuerza la democracia en el entorno político general)(...)” (Beloe, 2005:23).

También es muy importante la *rendición de cuentas* que hagamos hacia nuestros públicos. Según explica Kearns (1996) el concepto de *rendición de cuentas* no sólo es una obligación de la ONG hacia las autoridades gubernamentales sino hacia todos los grupos de interés de la entidad: medios de comunicación, donantes, voluntarios, beneficiarios, y todo el público en general. En este sentido, Edwards y Hulme (1998:9) propugnan una múltiple *rendición de cuentas* en dos direcciones: hacia abajo (*downwards*) que incluiría a los beneficiarios, los trabajadores y los voluntarios, y de una *rendición de cuentas* hacia arriba (*upwards*) con los donantes, gobiernos locales, administradores.

Más allá de cumplir con las normas legales y morales, las ONG necesitan establecer un equilibrio apropiado entre los recursos necesarios para lograr una mayor *rendición de cuentas* y los beneficios que pueden lograr por estos actos (p.ej. qué efecto tiene sobre las misiones de las ONG)(Sustainability, 2003).

Otro motivo de peso para rendir cuentas lo apunta Brown (2000) La legitimidad y la *rendición de cuentas* han sido asuntos problemáticos para las organizaciones de la sociedad civil desde tiempos inmemoriales, porque son inherentes a la naturaleza de la sociedad civil y porque son el fruto de circunstancias particulares que han aparecido en los últimos 25 años. Si las organizaciones de la sociedad civil dejan preguntas sin contestar sobre su legitimidad y la *rendición de cuentas*, corren el riesgo de disminuir las identidades y capacidades organizacionales que dependen de valores y de compromisos voluntarios (L David Brown Jagadananda y Civicus, 2000)

Así mismo, Moneva y Bellostas (2007) apuntan otra cuestión que condiciona la necesidad de rendir cuentas y es que las organizaciones de la sociedad civil, a diferencia de una empresa privada que es finalmente responsable (accountable) y accionistas, o a un gobierno democrático que es responsable ante los electores, las primeras, por el contrario, son responsables ante muchos interesados: sus donantes por sus fondos, sus clientes por los servicios y bienes que proveen, sus aliados en la ejecución de actividades conjuntas, al personal e integrantes en cuanto a cumplir con sus expectativas y a las agencias gubernamentales en el cumplimiento de las regulaciones y legislación. Como hay muchos destinatarios a los que rendir cuentas, ésta puede llegar a ser extremadamente dificultosa, y todavía más con interesados que tienen intereses diferentes e incluso contradictorios (Moneva y Bellostas, 2007).



Un tercer atributo de muchas organizaciones de la sociedad civil es su tendencia al trabajo en nombre de los infortunados y de los grupos excluidos. Aunque esto es fundamental para la gestión de fondos y la consecución de donaciones de caridad, podría conllevar enfrentarse con comunidades poderosas cuyos intereses se vean debilitados con los cambios que proponen estas organizaciones (Brown, 2000).

Por otro lado, los asuntos de la legitimidad y la *rendición de cuentas* han surgido con especial virulencia en los últimos cinco años debido a distintos factores. Las preocupaciones sobre corrupción en agencias de gobierno y las prácticas inaceptables de algunas empresas (Enron en los Estados Unidos o de la Bofors en la India) son a menudo tan inaplazables como las preocupaciones sobre la sociedad civil. El recuerdo de tales eventos puede difundirse en las sociedades, afectando las percepciones que el público tiene sobre muchas instituciones.

Además, algunas cuestiones sobre la legitimidad y la *rendición de cuentas* se originan en el comportamiento problemático de algunas organizaciones de la sociedad civil (Anesvad o Intervida). Las ONG, como muchas otras organizaciones, no son homogéneamente altruistas y no siempre sus actos son coherentes con los valores que pregonan.

Cuando las organizaciones de la Sociedad Civil ejercen presión política y social en nombre de las comunidades excluidas se encuentran que determinados grupos de interés y poder (gobiernos, empresas, etc.) tienen a menudo preguntas sobre la legitimidad y la *rendición de cuentas* de quienes les acusan. Evidentemente es fundamental que estas organizaciones aclaren su legitimidad y la *rendición de cuentas* a los principales socios e interesados, pero algunas veces estas críticas se inspiran en razones diferentes al deseo altruista de transparencia.

Mientras que gran parte de la Sociedad Civil había enfocado históricamente sus actividades hacia problemas locales, las organizaciones de la sociedad civil ahora trabajan cada vez más a escala nacional y transnacional. Sus nuevos roles en iniciativas de gran escala requieren una atención renovada en temas de la legitimidad y la *rendición de cuentas*.

La *rendición de cuentas* hay que interpretarla como la responsabilidad de responder por un desempeño particular ante las expectativas de diferentes partes interesadas. Por ello, la *rendición de cuentas* se puede centrar en demandas concretas — sobre informes financieros, sobre los servicios que la organización ofrece, sobre las tácticas usadas en una campaña.

Las organizaciones del Tercer Sector pueden rendir cuentas a muchos destinatarios. Muchas organizaciones eligen responder a las demandas de donantes, agencias financiadoras, gobierno sacrificando su misión social y su responsabilidad cívica, en aras de sobrevivir en el competitivo mundo de los fondos, otros enfatizan la responsabilidad política hacia las bases sociales. Por lo tanto, los niveles de



accountabilty de una organización pueden darse en tres direcciones: hacia abajo, hacia arriba y en horizontal. Veamos en qué consiste cada uno de ellos.

8.6.3. RENDICIÓN DE CUENTAS “HACIA ABAJO”; “HACIA ARRIBA” Y “HORIZONTALMENTE”.

La rendición de cuentas hacia abajo

Según Montserrat Codorníu (2009), la *rendición de cuentas hacia abajo* está orientada a los usuarios, a los beneficiarios, a los socios-partícipes y en general a todo aquel que se beneficia de las actuaciones de la organización. Entre los objetivos de rendir cuentas hacia abajo está el de justificar las actuaciones realizadas.

La rendición de cuentas hacia arriba

La *rendición de cuentas hacia arriba* se da cuando la organización ofrece información a las personas interesadas en la organización pero que no son los beneficiarios de las actuaciones de ésta. Se trataría de los donantes, empresas patrocinadoras, administración, etc.

Desde un punto de vista democrático, dar respuesta a las bases sociales, al público y a los beneficiarios debería ser un juicio orientador para las organizaciones. Sin embargo, debemos considerar que en la práctica, la respuesta no sólo depende de un deber moral, sino también de una vinculación con el poder ya que las bases sociales, los beneficiarios directos e indirectos y el público general, suelen tener menor poder de exigencia y de pedirle cuentas a las organizaciones, que los donantes y contratantes. En algunos casos esta *accountability hacia arriba* se contrarresta por algunas organizaciones mediante una estrategia explícita por responder a los más débiles en la cadena *accountability hacia abajo*. Pero en muchas otras ocasiones se ignoran las demandas de grupos pues no tienen suficiente poder (Brown, D ; Moore, M. 2000:8; Moneva y Bellostas, 2007)

La Rendición de cuentas horizontal.

Este tipo de *rendición de cuentas* es hacia organizaciones homónimas y a los que forman parte de la propia entidad, se da sobre todo a medida de que las organizaciones se hacen más grandes y complejas y hace necesario que exista un sistema horizontal de información que complemente al sistema vertical formalizado por las estructuras jerárquicas. Su objetivo es motivar y cohesionar a todos os profesionales y voluntarios que forman parte de la organización (Montserrat Codorníu, 2009).



Para concluir este apartado, señalaremos que, en general, el nivel de información más desarrollado es el de la información externa hacia arriba y el menos utilizado es el de nivel horizontal. Ello está motivado por el hecho de que existe una mayor exigencia de los socios externos en solicitar información a las organizaciones, especialmente por parte de los financiadores externos.

8.6.4. PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES SOMBRILLA EN LA CREACIÓN DE SISTEMAS DE *ACCOUNTABILITY*.

La legitimidad y los sistemas de *rendición de cuentas* pueden también implantarse a nivel de redes o de organizaciones paraguas, de manera que las comunidades de organizaciones acuerden determinados estándares, prácticas y relaciones con sus principales stakeholders. La construcción de sistemas de *rendición de cuentas* y de legitimidad requiere según Brown (2000):

- a. la implantación del dominio y de sus partes interesadas,
- b. la negociación de estándares, códigos y mediciones de desempeño,
- c. la fundación de organizaciones de implementación del dominio, y
- d. la generación de conclusiones sobre el desempeño para el dominio y las partes interesadas.

Los sistemas de *rendición de cuentas* de dominios a menudo necesitan de alianzas o *joint ventures* organizacionales, particularmente cuando la ejecución exige de recursos significativos. Frecuentemente, las organizaciones regionales o las organizaciones nacionales de segundo grado juegan papeles críticos en la fundación de tales organizaciones. Como ejemplos podemos citar las Asociaciones sectoriales, las alianzas temáticas y las coaliciones, las agencias de acreditación independientes, y las organizaciones de intercambio de información.

Las Asociaciones sectoriales que desarrollan códigos de conducta pueden emplear distintos instrumentos para monitorizar y evaluar su cumplimiento. Muchas piden a



sus miembros que realicen auto-evaluaciones y luego informar sobre su cumplimiento. Por ejemplo InterAction en los E.U.A. y el Consejo de ONG de Lesotho exige a sus miembros una evaluación anual de la observancia del código de conducta de la asociación. Cuando los miembros de una red son más diversos, las coaliciones y alianzas temáticas que se crean pueden facilitar una buena base organizacional para la *rendición de cuentas*. Las alianzas suponen colaboración de largo plazo, mientras que las coaliciones a menudo reúnen a partes diversas inquietas por fines de corto plazo. Algunas veces, los miembros crean la propia alianza y no al revés.

Un tercer modelo de red organizacional para la *rendición de cuentas* es la utilización de agencias de acreditación independientes para evaluar la observancia de los estándares. Tanto en las Filipinas como en Paquistán, la certificación por medio de la agencia de acreditación genera beneficios en forma de exoneraciones impositivas para la ONG y por lo tanto crea un substancial estímulo para el abono de los costes de la certificación.

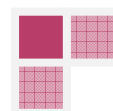
Las agencias de intercambio de información son otra elección para generar y comunicar información sobre los estándares de una red ya que proporcionan la recolección y comparación de información sobre el cometido de la ONG en varias dimensiones. Así, Guidestar divulga información en línea sobre los miembros del sector no lucrativo en los Estados Unidos y está empezando a facilitar servicios similares en otros países.

En América Latina las organizaciones *sombrilla* del Tercer Sector (GIFE, ABONG y Ethos de Brasil, CEMEFI de México, Sinergia en Venezuela, el Foro del Tercer Sector Social en Argentina, la Confederación Colombiana de ONG, ALOP y CIVICUS,) están logrando un rol relevante en la coordinación de acciones y en la representación de subconjuntos de entidades del Tercer Sector, así como en la delimitación de aspectos en los cuales puede centrarse el desarrollo de sus capacidades (Rodrigo Villar, 2007).

Algunas de estas entidades han asumido como desafío fomentar acciones colectivas en torno a valores e idearios compartidos.

Actualmente, momento en el que la competencia por fondos entre las organizaciones del sector aumenta y donde muchas veces es prioritario el objetivo de supervivencia organizacional sobre la misión social, es fundamental trascender de los límites de las organizaciones y generar estructuras y redes solidarias (Seminario “Filantropía, Responsabilidad Social y Ciudadanía, 2001; Brown, 2000).

8.6.5. MODELOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS O ACCOUNTABILITY.

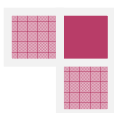


Si nos limitamos a las Fundaciones y Asociaciones, el modelo empleado para comunicar sobre el cumplimiento con la legalidad en vigor en el proceso de *rendición de cuentas* es, actualmente, la adaptación del plan general de contabilidad, elaborada por el ICAC y que entró en vigor en 1998. Para poder atender las obligaciones legales, en esta adaptación también se desarrollan criterios para confeccionar información presupuestaria. Pero el concepto *accountability* ha ido evolucionando y, hoy, el conjunto de *stakeholders*, también muestra interés en verificar la conducta de la entidad ante la legislación vigente. Y para responder a ese interés se formulan procedimientos e informes dirigidos a dar una apreciación sobre los fondos controlados, su aplicación y de la huella a corto plazo de las actuaciones. Un componente clave sobre el que hay que prestar atención en la *rendición de cuentas* es establecer las áreas o temas sobre las que se aporta conocimiento y transparencia. En concreto, existen cuatro áreas de las que una organización debe rendir cuentas: la utilización del dinero o *rendición de cuentas* fiscal (*fiscal accountability*), el seguimiento de los procedimientos apropiados de acuerdo a su misión (*process accountability*), la calidad del trabajo (*programme accountability*) y la relevancia o propiedad de su trabajo (*accountability for priorities*). (Moneva y Bellostas, 2007; Leat, 1990:144).

Han surgido modelos muy diferentes de relaciones de la *rendición de cuentas*. Según el trabajo de los distintos autores (Moneva y Bellostas, 2007), en los ambientes gubernamentales, un modelo que se suele utilizar es la *rendición de cuentas* representativa, que acentúa las obligaciones de los representantes frente a sus comunidades y sus votantes. Se aplica a los actores del sector público de los que se espera que rindan cuentas ante sus votantes o sus representantes electos. En la *rendición de cuentas* representativa, las infracciones de los mandatos constitutivos pueden conllevar la sustitución del liderazgo electo.

En el mundo de las empresas el modelo más empleado es la *rendición de cuentas* agente (apoderado) - supervisor (directivo) que se concentra en estimular a los agentes para conseguir los objetivos de sus líderes. Así, el mayor reto es diseñar incentivos para mantener al agente fiel a los intereses del supervisor. Las violaciones de rendición de cuenta contractuales pueden asignarse a través del sistema legal con sanciones legales o financieras. Los donantes frecuentemente financian a ONG como sus agentes para llevar a cabo funciones que los donantes no pueden realizar por sí solos, y los donantes a menudo imponen estándares de *rendición de cuentas* financiera y programática que sus agentes deben cumplir.

El tercer modelo que es particularmente importante para las ONG está enfocado a la creación de rendiciones de cuenta mutua, que vincula a los integrantes a través de valores compartidos, aspiraciones e identidades sociales. Las sanciones por el no cumplimiento de las expectativas son sociales y relacionales, por lo que las relaciones y la confianza deviene en elementos críticos en la construcción e implementación de planes y análisis comunes. Pero muchas ONG que implantan



alianzas a distintos niveles y en diferentes regiones para aumentar su influencia encuentran la rendición mutua adecuada para tratar las incertidumbres que deben afrontar.

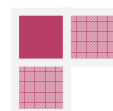
Las organizaciones de la sociedad civil utilizan distintos modelos de *rendición de cuentas* dependiendo de la parte interesada a quien rindan cuentas:

- a. Las relaciones con los donantes penden frecuentemente de negociaciones del tipo agente-líder y de contratos;
- b. las relaciones con los integrantes de la organización se pueden organizar con base en la *rendición de cuentas* representativa del liderazgo electo;
- c. y las relaciones con los aliados pueden depender de la rendición mutua y tener base en una tradición de confianza mutua y cooperación.

Las relaciones que se construyen en base a un único modelo pueden evolucionar hacia otro tipo de modelo. Cuando las partes entienden su relación con fundamento en diferentes modelos pueden aparecer graves problemas. Muchas ONG del Norte y del Sur, por ejemplo, usan un lenguaje de rendición mutua en la construcción de *alianzas* y cuando las ONG del Norte, presionados a su vez por sus propios donantes, citan conceptos de una relación del tipo agente-líder para gestionar la alianza, las ONG del Sur se sienten engañadas (Moneva y Bellostas , 2007).

El Proyecto de Global Accountabilities identificó cuatro mecanismos centrales que son críticos en el manejo de las demandas de *rendición de cuentas*. Estos mecanismos son la base para las estrategias de management de la *rendición de cuentas* tanto con partes interesadas a nivel interno como externo:

- a. Los mecanismos de transparencia proporcionan un movimiento libre de información entre las organizaciones y las partes interesadas ten la toma de decisiones, desempeño como en la presentación de informes.
- b. Los mecanismos participativos habilitan a las partes interesadas a nivel interno y externo estar involucradas en el proceso de toma de decisiones organizacional. La involucración de los socios clave en la decisión de los objetivos y actividades puede ser crítica en relación a la eventual *rendición de cuentas* de su propio desempeño.
- c. Los mecanismos de evaluación permiten que las partes interesadas así como la ONG pueda valorar actividades, rendimientos, resultados e impactos.
- a. Los mecanismos de reclamo y compensación (reparación) facilitan instrumentos para realizar preguntas sobre el desempeño de las ONG y para sancionar los fallos en torno a los objetivos de desempeño.

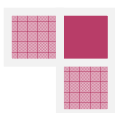


La implantación de sistemas de *rendición de cuentas* implica el desarrollo de cinco tareas (L. David Brown Centro Hauser y Jagadananda CIVICUS, 2000):

- a. Articulación de Estrategias y Cadenas de Valor
- b. La dilucidación de las estrategias de la ONG para la observancia de su misión es un paso fundamental en la construcción de sistemas de *rendición de cuentas* que apoyen dicho cumplimiento.
- c. Identificación y priorización de las partes interesadas
- d. Los stakeholders pueden variar considerablemente entre las ONG. Dependerán de la misión, estrategias, fuerzas de contexto que estén enfrentando y las capacidades con las que cuentan.
- e. Establecimiento de estándares y medición de desempeño

Los sistemas de *rendición de cuentas* obedecen a los acuerdos sobre desempeño y cómo este desempeño pueda ser calculado. Esta tarea es difícil cuando las ONG pretenden obtener impactos de largo plazo, dado que es muy difícil medir precisamente tales impactos o las aportaciones a los mismos de los diferentes actores.

- a. Evaluación y comunicación del desempeño: Los resultados del desempeño de una ONG pueden evaluarse de muchas formas. La información de indicadores de desempeño recogida en pasos previos puede ser analizada, interpretada y comunicada a las partes interesadas que quieran recibir información sobre la *rendición de cuentas* de la organización.
- b. Creación de efectos del desempeño: Al tener las partes interesadas de las ONG capacidades e intereses diferentes, el poner información disponible en idéntico formato no asegura que se pueda satisfacer a todas las que tienen relación con la actividad de la ONG
- a. Aprendizaje organizacional, capacidad operacional y legitimidad: La información que se genera en los sistemas de *rendición de cuentas* ofrece



oportunidades a las entidades que operan en contextos complicados y cambiantes de obtener aprendizaje organizacional.

8.6.5.1. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LA TRANSPARENCIA.

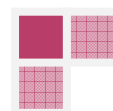
Según el cuaderno de Forética *Accountabilty* (2007), en la actualidad existen multitud de iniciativas muy diversas en su enfoque tanto del sector público, como privado como del Tercer Sector que actúan a nivel local o internacional. Al parecer este es uno de los principales problemas en el ámbito del *accountability*, ya que genera un marco en el que las entidades tienen una gran dificultad para valorar o seleccionar iniciativas relevantes para su organización.

Este mismo informe clasifica las iniciativas existentes en (a) códigos de conducta, con enfoques generales como marcos éticos de conducta para empresas o marcos de RSE; (b) sistemas de gestión y certificación, que proponen procedimientos y procesos que integran ámbitos de RSE y *accountability* en la gestión de las organizaciones; (c) índices de valoración que en base a cuestionarios e información independiente realizan una valoración sobre las actividades de las empresas en el ámbito de la RSE; (d) marcos de *accountability* y *reporting* que presentan directrices y propuestas concretas para la elaboración de memorias de sostenibilidad; y (e) iniciativas de producto que centran los temas de *accountability* no en la organización sino en el producto. Es decir, estas últimas son iniciativas que ponen el énfasis en la transparencia de todo el proceso productivo del producto, independientemente de qué empresas hayan participado en el mismo. Cada una de estas categorías tiene una gran cantidad de iniciativas. A pesar de la variedad de enfoques, todas estas iniciativas tienen algunas cosas en común, sobre todo en cuanto a visión, misión y valores. Es decir, detrás de estos instrumentos hay unos valores de responsabilidad y sostenibilidad. De hecho, cada iniciativa puede enfocar con mayor o menor profundidad o de forma más o menos normativa los temas a tener en cuenta, pero los ámbitos de actuación son comunes a todas ellas e incluyen: (1) identidad y gobernanza corporativa, (2) gestión de *stakeholders*, (3) medio ambiente, (4) prácticas de mercado, y (5) *accountability*.

Fundación Lealtad

La Fundación Lealtad nace en 2001 con la misión de fomentar la confianza de particulares y empresas en Asociaciones y Fundaciones que cumplan fines de acción

La gestión de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector



social y de cooperación al desarrollo. Las organizaciones que participan en la guía lo hacen de forma voluntaria y gratuita.

El análisis de los parámetros está basado en la información que voluntariamente le proporcionan las ONG. No se comprueba el trabajo de campo de las organizaciones, aunque sí que se informa de la existencia de sistemas de evaluación y control por parte de las entidades y de los evaluadores externos. La guía tiene una periodicidad anual y en el portal Web¹⁷ aparecen los informes completos sobre cada organización.

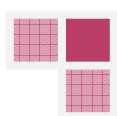
Los principios de Transparencia y buenas Prácticas están inspirados en la experiencia de otros países y han sido adaptados y consultados con representantes de organizaciones del sector y de la Administración en España. Sin embargo, el presidente de la Coordinadora de ONG de desarrollo (CONGDE), David Álvarez, 2003 opina que "hay ciertos requisitos que la Fundación Lealtad vincula con la transparencia sobre los que debiéramos discutir"

Los principios que la Fundación Lealtad examina para elaborar su guía son:

- 1.- Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno
- 2.- Claridad y Publicidad del Fin Social
- 3.- Planificación y Seguimiento de la Actividad
- 4.- Continuidad e Imagen Fiel en la Información
- 5.- Pluralidad y Transparencia en la Financiación
- 6.- Control en la Utilización de Fondos
- 7.- Presentación de las Cuentas Anuales y Cumplimiento de la Obligaciones Fiscales
- 8.- Obligatoriedad de Elaboración y Liquidación del Presupuesto Anual
- 9.- Promoción del Voluntariado

En la última edición presentada este año 2007 han participado 117 ONGs, de las cuales 71 son de acción social, 42 de cooperación al desarrollo y 4 de medio ambiente. Según la Guía de 2007 de la Fundación Lealtad el balance de los resultados es muy positivo, dado el grado de cumplimiento de los 9 principios de transparencia y buenas prácticas. La media de cumplimiento de los indicadores es del 88,3%, resultado similar al de la Guía del año pasado, y superior en dos puntos porcentuales al resultado de la Guía 2005 (86,3%). Siempre según esta misma Guía la transparencia

¹⁷ Véase <http://www.fundaciONGealtal.org>

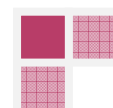


en la financiación es uno de los principios que alcanza mayor grado de cumplimiento (99,1%), lo que indica que las organizaciones analizadas ofrecen más información sobre el origen de sus ingresos y fondos capturados. Cabe destacar la mejora registrada en los últimos dos años en el cumplimiento de los Principios de Comunicación e Imagen Fiel de la información (5,5 puntos porcentuales) y en el principio del control de la utilización de fondos (mejora de 6 puntos porcentuales) ya que las ONG analizadas cuentan en mayor medida con páginas web completas y actualizadas y sus órganos de gobierno utilizan en mayor medida herramientas de control de gestión financiero.

Tabla 16 Criterios Fundación Lealtad 2007

Principios	GUÍA 2005	GUÍA 2007
Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno	65%	65%
Claridad y Publicidad del Fin Social	100%	99%
Planificación y Seguimiento de la Actividad	83%	85%
Continuidad e Imagen Fiel en la Información	86%	91%
Pluralidad y Transparencia en la Financiación	97%	99%
Control en la Utilización de Fondos	67%	71%
Presentación de las Cuentas Anuales y Cumplimiento de la Obligaciones Fiscales	88%	94%
Obligatoriedad de Elaboración y Liquidación del Presupuesto Anual	92%	94%
Promoción del Voluntariado	99%	95%
Media de cumplimiento de los principios	86%	88%

Fuente: Fundación Lealtad, 2007



Cada uno de estos principios se desglosa en 44 subprincipios. Una de las críticas que podemos realizar a este análisis de la transparencia de la Fundación Lealtad es que casi el 50% (19 de 44) de los subprincipios que se analizan tienen relación con el tema económico y financiero de la organización. Asimismo, algunos de los subprincipios son muy poco exigentes con las entidades. Por ejemplo, el subprincipio 4D “son requisitos para llevar a cabo la comunicación de forma eficiente contar con correo electrónico y página Web propia en funcionamiento y actualizada al menos una vez al año” . La actualización de la página Web, una vez al año, y consideramos que es una exigencia muy poco rigurosa.

Para concluir esta parte, hay que señalar que la transparencia puede significar en algunos momentos más control sobre las actividades de las ONG, pero si este control es exigido por los públicos que aportan los fondos, no tiene por qué menoscabar la independencia de la ONG. Si por el contrario, la Administración exige ese control, sí es posible poner en juicio la independencia de las ONG. Está claro que si estas entidades se encuentran dentro de la legalidad vigente, el control externo a través de auditorías o iniciativas como las de la Fundación Lealtad son experiencias interesantes para participar, pero como afirma Fine (2003), las propias organizaciones no lucrativas deben impulsar desde dentro y de una manera innovadora sus propios elementos de medición y transparencia.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Las Directrices del Global Reporting Initiative para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, son consideradas el instrumento de mayor aceptación a nivel internacional como herramienta de *accountability* para las empresas. Por tanto, hoy por hoy, el GRI es el marco de *accountability* comúnmente aceptado por organizaciones de todos los sectores, incluido el Tercer Sector.

El GRI se enmarca en lo que nosotros entendemos como auditoría social. Para nosotros la auditoría social es una autoevaluación, basada en un proceso o pautas sistemáticas de trabajo, al que se le exigen (Bellostas *et al.*, 2002) tres premisas:

1. Que esté construido para informar tanto a agentes ajenos como involucrados con la gestión de la entidad; los “stakeholders”. La bondad del proceso dependerá del grado de transparencia y credibilidad de la información, así como de su capacidad para facilitar una herramienta de gestión.
2. Que las fuentes de información que se procesen estén localizadas entre los stakeholders más representativos de la organización auditada. De hecho, la hipótesis de trabajo básica y compartida por todos aquellos que trabajan en este campo, ya



postulada por Freeman (1983), es considerar a los stakeholders como la parte fundamental en todo proceso de auditoría social.

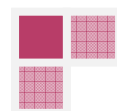
3. Que esté formalizado para poder, al menos, ser verificado por censores independientes a la entidad auditada, con el ánimo de garantizar la objetividad de la información.

Con este bagaje de acontecimientos internacionales, no es de extrañar que el número de informes sociales publicados haya sido muy elevado a nivel mundial y además de contenidos y formatos muy diferentes. Ante esta situación, muchas organizaciones se han planteado estandarizar modelos y procedimientos. Y adecuarse bajo los criterios del Global Reporting Initiative (GRI).

En el momento actual más de 1000 organizaciones de todo el mundo declaran seguir esta Guía en la elaboración de sus informes sociales, entre ellas 76 españolas (el cuarto país del mundo por número de empresas informantes). La GRI ha emitido hasta la fecha tres Guías: la primera en 2000 que era fundamentalmente para probar su aplicación, la segunda, GRI 2002, vigente hasta el 2006 y, finalmente, la denominada G3 lanzada en Octubre de 2006. Esta última está en el inicio de su aplicación, por lo que no existe experiencia generalizada respecto a la misma. La GRI 2002 es un modelo predominantemente orientado a las empresas, aunque diferentes ONG -un total de 18- estaban incluidas en el listado de entidades informantes. Entre esas organizaciones destacan 4 españolas, 3 de ellas ligadas a los servicios médicos (2 hospitales y una mutua) y 1 asociación de utilidad pública (la Asociación Española de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, AECA).

Las organizaciones no lucrativas que informan siguiendo la Guía GRI 2002 son las siguientes:

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) España
- Biosphärenpark Großes Walsertal Austria
- Catholic Healthcare West USA
- CEDHA Argentina
- Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) USA
- Cobat Italia
- Cotlands Sudáfrica
- FREMAP España
- Global Reporting Initiative (GRI) Holanda



- Hospital General de Vic España
- Hospital Universitario Virgen De Las Nieves España
- International Institute for Sustainable Development (IISD) Canada
- Landcare Australia Australia
- Nederlands Instituut voor Zuidelijk Afrika (NiZa) Holanda
- Organising Committee for the XX Olympic Winter Games Torino 2006 Italia
- The University of HONG KONG China
- Turku Polytechnic Finlandia
- University of Florida USA

Aunque estas son las únicas recogidas en listado del GRI, existen evidencias de que otras muchas ONG españolas elaboran y publican sus informes sociales, habitualmente con otros modelos o con sus propias metodologías. Así, por ejemplo, algunas Universidades públicas españolas están en el proceso o ya lo han hecho, como la Universidad de Santiago de Compostela, una memoria de sostenibilidad. Las evidentes dificultades que supone adaptarse al estándar de la GRI para estas entidades se manifiestan en el trabajo de Santos *et al.* (2007)¹⁸.

8.6.5.2. CÓDIGOS DE CONDUCTA.

Como vía alternativa a la *rendición de cuentas* han surgido los códigos de conducta y actuaciones (Ebrahim, 2003). En la práctica los códigos de conducta son complementarios a otros instrumentos. Estos códigos han proliferado sobre todo en un subsector de las Fundaciones y Asociaciones; es decir en las ONG (organizaciones no gubernamentales). Básicamente tiene como fin informar de los criterios y límites con los que estas entidades invierten sus fondos líquidos, sus puntas de tesorería, especialmente en cartera de negociación. Estos excedentes se generan en las recaudaciones de donaciones de particulares y subvenciones para destinarlos a

¹⁸ Los datos que se proporcionan sobre los informes GRI se han obtenido con fecha 4 de enero de 2007 de la página web de la GRI (www.globalreporting.org) en el informe final elaborado por el proyecto Universidades Responsables de la Universidad de Zaragoza (<http://www.unizar.es/universidadesresponsables/>)



proyectos con grandes importes presupuestados en gastos, y están ociosos hasta la ejecución de los programas de actuación.

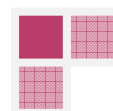
Justo es que en este periodo la organización invierta esta financiación en títulos de rentabilidad fija y variable en busca de plusvalías en el mercado de capitales. Claro ejemplo de código de conducta ética en inversiones en el mercado de capitales es el propuesto y aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en 2004, en el marco de la reforma del sistema financiero de 2002. En este compendio normativo se establecen pautas para que las entidades sin ánimo de lucro seleccionen las inversiones temporales bajo criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad, diversificando riesgos y evitando la mera especulación, y sobre todo manteniendo la coherencia con sus propios fines y sus valores organizativos. En definitiva, se persigue que estas entidades realicen inversiones socialmente responsables.

Código de conducta de las ONGD (ONG para el desarrollo)

Un excelente ejemplo de código de conducta lo constituye el realizado por la Coordinadora de ONG para el desarrollo. La CONGDE aprobó el 28 de marzo de 1998 un código de conducta que deben suscribir todas aquellas ons que quieran formar parte de esta confederación. El código se divide en 2 partes, la primera ordenada en cinco capítulos, recoge en su contenido la identidad de las ONGd, sus campos de trabajo, los criterios generales de actuación y de organización interna y las pautas a seguir en cuanto a publicidad, comunicación y uso de imágenes. La segunda hace referencia a la aplicación, difusión y cumplimiento del código. Este Código de Conducta pretende ser el marco en el que se diseñen las acciones de comunicación y de relación con financiadores privados, contribuyendo a la autorregulación de la actividad de las propias ONGD en esta materia.

En esta misma línea de *rendición de cuentas* la CONGDE ha configurado un grupo de reflexión sobre transparencia y *rendición de cuentas* que ha pues por escrito para ser aplicadas por todas las entidades que aglutinan y sobre el que nos gustaría llamar la atención por lo exhaustivo del mismo. Es muy interesante el enfoque que desde esta organización paraguas se da al concepto de *accountability* y lo son mucho más las recomendaciones que hace este grupo de trabajo para avanzar en la transparencia de las ONG para el desarrollo.

El grupo de reflexión de la CONGDE ha consensuado una serie de áreas e interrogantes que tratan de dar respuesta a la pregunta principal de cómo ser una organización transparente y así, partiendo de un repaso de diferentes trabajos a nivel internacional y de discusiones del grupo, entienden que una política de



transparencia debería facilitar lo siguiente (CONGDE, 2005) respuestas claras al menos a las siguientes preguntas, agrupadas en seis bloques o áreas para facilitar el trabajo:

1. **ÓRGANO DE GOBIERNO:** ¿Quién representa a la organización? ¿Quiénes son las personas que en último lugar aprueban las actuaciones de la organización? Hacen recomendaciones que tratan de velar porque el órgano de gobierno cumpla con las responsabilidades que le han sido otorgadas: sobre la composición del órgano de gobierno, y sus miembros, sobre las reuniones, la asistencia a las mismas y la responsabilidad de los miembros. Incluyen recomendaciones sobre la remuneración de los cargos, sobre la renovación de los órganos de gobierno y sus funciones.

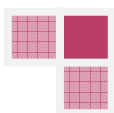
2. **MISIÓN Y ESTRATEGIA:** ¿Cuál es la misión y los valores de la organización? ¿Cómo se concreta esta misión en una planificación? ¿Quiénes son las personas que en concreto se benefician del trabajo realizado? ¿Cómo se mide el impacto de dicho trabajo?. En concreto, estas recomendaciones se centran en la formulación y el conocimiento de la misión, la visión y sobre el conocimiento y la difusión de los valores internos de la organización.

3. **GESTIÓN INTERNA:** ¿Cómo se organiza la ONGD para gestionar los fondos que recibe?. Ponen el énfasis en la planificación en todos los procesos de la gestión interna. De igual modo, consideran que el seguimiento y la evaluación del trabajo de la organización en sistemas formalmente establecidos es muy importante para obtener más transparencia. En este mismo apartado de gestión interna hacen una batería de recomendaciones sobre el marco presupuestario y la auditoria, enfocadas en la preparación de un presupuesto anual aprobado por el órgano de gobierno con una memoria explicativa y abogan por diseñar la planificación económica y financiera introduciendo elementos de justicia social, así como elementos de gestión de los riesgos económicos y financieros.

Es importante resaltar las recomendaciones que hacen sobre la sostenibilidad financiera de las entidades donde ponen el acento en mantener una estructura financiera equilibrada y que las inversiones financieras cumplan unos requisitos de transparencia y al mismo tiempo de prudencia razonables.

En lo relativo a los gastos de estructura y la gestión de fondos recomiendan que todas sus ONG asociadas realicen de forma transparente una imputación anual de ingresos y gastos y que los gastos de estructura de la organización estén de acuerdo con el tamaño y el volumen de la actividad, haciéndose públicos a través de los instrumentos de comunicación establecidos.

También hacen recomendaciones sobre la gestión medioambiental, la gestión de la calidad, sobre su campo de actividad y el colectivo de beneficiarios que



atienden y sobre la gestión de políticas de recursos humanos de manera muy concreta.

4. CAPTACIÓN DE FONDOS: ¿Cómo capta el dinero que recibe? ¿Cuánto dinero capta?. ¿Es coherente la forma de captar el dinero con la misión, valores y objetivos de la ONGD?. En concreto ponen el énfasis en este apartado sobre tener una política clara de rendición de cuentas sobre el uso que se le da a los fondos captados y sobre los gastos de captación de fondos, insistiendo en que representen una proporción razonable de todos los gastos de la entidad. Asimismo recogen muy bien en estas recomendaciones el uso adecuado de imágenes, mensajes y personas como reclamo para captar fondos, cuidando siempre de respetar su dignidad humana evitando discriminaciones y mensajes catastrofistas.

5. GRUPOS DE INTERÉS: ¿Con qué tipo de personas, organizaciones o instituciones trabaja o colabora la ONGD de forma periódica?. En este apartado abogan por fomentar el principio de participación con los colectivos beneficiarios del Sur, de igual a igual. En cuanto a las relaciones con los donantes deben estar formalizadas por escrito y lo más importante que para cada grupo de interés se establezcan prácticas de transparencia y *rendición de cuentas* diferenciadas.

6. INFORMACIÓN: ¿Cómo y de qué informa periódicamente la organización a la sociedad? . Recogen expresamente recomendaciones para poner a disposición de toda la sociedad toda la información posible de la organización. En concreto impulsan el dar información acerca de:

- Los códigos éticos y/o de conducta suscritos por la organización
- La memoria de actividades detallada.
- La memoria económica, incluyendo el balance y la cuenta de resultados. Se detallará el origen de los fondos y su destino por proyecto/programa y actividad, así como la definición de los conceptos incluidos dentro del cálculo de los gastos de la organización.
- El informe de auditoría, en el caso de aquellas organizaciones que tengan obligación de realizarla.
- Cualquier otra información financiera que se considere de interés para el público y, concretamente, las fuentes de financiación con detalle de los financiadores y las cantidades aportadas por los mismos.
- Informes de evaluación de proyectos y programas.
- En actividades con empresas, estarán disponibles al público el tipo de relación contractual (patrocinio, colaboración...), respetando lo establecido respecto a las relaciones con empresas en el Código de Conducta de las ONG de Desarrollo.



- Las cláusulas de los acuerdos que incluyan cesión de logotipos.
- Detalle de los principales proveedores y co-organizadores de las actividades.
- Ofrecer documentación e información que permita tener una visión histórica de la organización que muestre que ésta cuenta con un pasado creíble y fiable.

Y además, hacen hincapié en indicar los métodos de valoración de las donaciones en especie, respetar siempre la voluntad de los/as socios/as y donantes y establecer sistemas de seguimiento de fondos dirigidos, determinar las políticas de privacidad de los donantes, aplicar un sistema de Protección de Datos en el cual exista Documento de Seguridad y Registro de las bases de datos correspondientes.

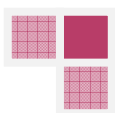
Finalmente recomiendan tener canales adecuados para transmitir esta información como correo electrónico, web, boletines etc.

La monitorización a partir de evaluaciones externas y objetivas, propuesta por la Fundación Lealtad, y los Códigos de conducta ética son manifestaciones de la evolución de lo entendido como *rendición de cuentas*. La *accountability*, mostrar el cumplimiento con las normas, no se limita a tomar como referente las normas meramente legales sino, incluso los valores y principios de catadura moral.

8.6.6. HERRAMIENTAS PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS.

8.6.6.1. AUDITORÍAS FINANCIERAS E INDICADORES DE GESTIÓN.

No queríamos pasar por alto el tema de las auditorías financieras y de las auditorías de gestión como otros instrumentos para la *rendición de cuentas*, por considerar que, si bien las auditorías financieras no pueden considerarse como tal, aunque faciliten un tipo de información muy precisa, información contable, sobre las entidades del Tercer Sector, las auditorías de gestión que incorporen la utilización de ratios precisos de efectividad y de seguimiento de la actividad de la ONG, si podrían considerarse un instrumento para el *accountability*. Y es que la ausencia de finalidad lucrativa no implica que las entidades sin ánimo de lucro no deban ser gestionadas de la forma más eficaz y eficiente posible auxiliándose, entre otros, de los instrumentos que proporciona el uso de prácticas contables y de instrumentos de análisis utilizados en la gestión empresarial.



Tras reflexionar sobre los objetivos y usuarios de la información financiera en el ámbito no lucrativo y sobre los estados financieros que aportan dicha información, desde diversos enfoques muy pegados al mundo académico y a la gestión empresarial (Rodríguez Martínez, 2005)¹⁹, se han venido proponiendo la utilización de indicadores que evalúen los factores clave de eficiencia de la entidad, su viabilidad, el grado de cumplimiento de los fines fundacionales, la eficiencia gestora, y el coste de los servicios prestados.

Para ciertas entidades sin ánimo de lucro la ley establece la obligatoriedad de la revisión de sus estados contables por expertos contables independientes: los auditores de cuentas quienes comprueban que la contabilidad elaborada por los órganos de gobierno de la entidad ha respetado los principios y normas contables generalmente aceptadas.

La imposición de auditorías contables a Fundaciones depende del principio de transparencia que promulga la Ley 50/2002 de Fundaciones que obliga a someterse a auditoría externa las cuentas de aquellas entidades donde concurren 2 de estas circunstancias:

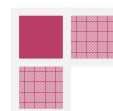
- a. El Activo del Balance sea superior a 2.400.000 euros
- b. Importe neto del volumen anual de ingresos sea superior a 2.400.000 euros
- c. Que el número medio de trabajadores sea superior a 50.

En el caso de las Asociaciones, a falta de reglamento de la Ley 1/2002 de 22 de marzo reguladora del derecho de asociación, la auditoría será obligatoria si estas entidades cumplen los requisitos establecidos según el Texto refundido de la ley de S.A. y deben formular cuentas conforme al Código de Comercio que son los siguientes:

- a. El total del activo supera 2.373.998 euros
- b. El importe de su cifra anual de negocios supera 4.747.995, 62 euros
- c. Que el número medio de trabajadores sea superior a 50.

Tanto en un caso como en otro las Fundaciones y Asociaciones han de haber reunido dos de esas tres circunstancias durante dos ejercicios consecutivos siendo obligatoria la auditoría en el segundo ejercicio.

¹⁹ Véase El análisis económico financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de gestión” accíonese investigaciones sociales (Marzo 2005) pp 91-112.



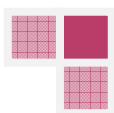
Por otro lado también se encuentran en la obligación de de auditoría de cuentas si la entidad ha recibido subvenciones o ayudas con cargo a los presupuestos del Estado o a fondos de la UE por un importe acumulado superior a 600.000 euros durante ese ejercicio.

A la hora de analizar la utilidad de las herramientas de la contabilidad habitual, como instrumentos para la *rendición de cuentas*, pueden adoptarse dos enfoques alternativos:

- a. un enfoque conceptual, eminentemente deductivo, analizando qué características presentan este tipo de entidades para plantear a partir de ellas indicadores de gestión específicos y fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con el análisis a realizar. Dentro de este enfoque conceptual, la postura más unánime desde un punto de vista doctrinal es la que ha minimizado las diferencias entre lo que es contabilidad empresarial y contabilidad de entidades no lucrativas. Así, y bajo esta óptica, la única diferencia relevante sería el origen del capital y la finalidad perseguida con su aportación (inversores con objetivos de contenido económico vs. fundadores que aportan un patrimonio-dotación fundacional para la realización de fines de interés general).
- b) un enfoque *normativo* que analizaría las prácticas contables y los instrumentos utilizados en el análisis económico-financiero de las empresas mercantiles, para discutir su aplicación o adaptación al sector no lucrativo. Tanto los objetivos de la información contable elaborada por las entidades no lucrativas, como los *usuarios* de los resultados que puedan obtenerse del análisis económico-financiero de la misma, son en cierta medida diferentes en este ámbito no lucrativo.

Entre los objetivos-requisitos de la información contable que desarrolla el SFAC nº 4 en sus párrafos 33 a 55, podemos destacar los siguientes:

1. la información debe resultar útil para que los usuarios puedan llevar a cabo una toma de decisiones racional acerca de la asignación de recursos en estas organizaciones;
2. debe ayudar a conocer los servicios que presta la organización y su capacidad para continuar prestándolos;
3. debe resultar útil para evaluar la actuación de los gestores y la consecución o no de los fines presupuestados.
4. debe informar acerca de la forma en que la organización obtiene y aplica sus recursos líquidos, el nivel de endeudamiento, la cantidad y composición de los



recursos disponibles, los factores que pueden afectar a su liquidez- debe contener explicaciones e interpretaciones que permitan a los usuarios comprender la información suministrada.

En las Fundaciones demandarían un análisis e interpretación de resultados concluyente *usuarios* tales como el Patronato, el Protectorado de la Fundación, los proveedores de recursos (subvenciones-donaciones), los voluntarios, los beneficiarios de la actividad fundacional, y la Sociedad en general. Estos usuarios necesitan conocer el estado y evolución de indicadores que clarifiquen la situación y viabilidad de la Fundación, el cumplimiento de los fines fundacionales fijados en los Estatutos, la eficiencia gestora de los patronos-gestores, y el coste de los servicios prestados.

Los estados financieros que tradicionalmente han suministrado esta información contable a los usuarios anteriormente mencionados y que han constituido los instrumentos de control y gestión de estas entidades, han sido básicamente el Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, la Memoria, el Presupuesto y el Estado de Flujos de Tesorería.

El *Balance de Situación*, como reflejo de la situación patrimonial de una entidad en un momento determinado, es perfectamente aplicable a una entidad no lucrativa. Quizá el único problema o diferencia puede surgir cuando una entidad recibe una donación con una finalidad específica dentro de los distintos fines o actividades que lleva a cabo, ya que la esfera jurídica de control se fragmentaría en tantas partes como actividades específicas y con un patrimonio afecto a las mismas existiesen. Esta información resultará relevante tanto en el orden interno (los recursos afectos implican una importante restricción en las decisiones a tomar por el patronato o los gestores de la entidad), como en el orden externo (se reduce el margen de actuación para una eficiente asignación de recursos, motivo de reiteradas quejas por parte de algunas entidades) .

En las entidades no lucrativas, la obtención de un excedente económico que pueda reflejar la *Cuenta de Pérdidas y Ganancias*, no mide en absoluto la eficacia y eficiencia de la gestión llevada a cabo en un período determinado (más bien al contrario, suele ser un indicador de que no se han conseguido desarrollar unos programas de actuación para los que existía financiación suficiente). Por ello los indicadores básicos para la gestión serán aquellos que midan el grado de consecución de dichos objetivos, medido en variables tanto cuantitativas como cualitativas.

Otro aspecto que cuestiona la utilidad de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias como instrumento de análisis de estas entidades sería que algunos de los principios contables que se han trasladado a la adaptación sectorial, y en especial el principio de devengo, no creemos resulten de mucha utilidad para unas entidades que perfectamente podrían haber adoptado el principio de caja; por otra parte, la clasificación de gastos por naturaleza puede limitar el análisis de estas entidades ya que el presupuesto se confecciona asignando recursos a cada proyecto-programa, y no a cada tipo de gasto global por naturaleza (aunque lógicamente esa información

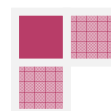


figura en los modelos de información presupuestaria, en los que se desglosa el presupuesto de ingresos y gastos por programas tanto por operaciones de funcionamiento como de fondos).

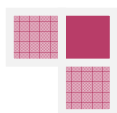
Respecto de la Memoria, es interesante destacar la propuesta de AECA para que al contenido mínimo fijado en la adaptación *secundaria*, se añadan menciones o notas relativas a los activos materiales, pasivo *exigible*, subvenciones herencias y legados, determinados ingresos y gastos, movimientos *patrimoniales*, y vinculaciones con otras entidades *lucrativas* o *no lucrativas*.

El Presupuesto es, sin duda, el instrumento básico de control y gestión de las entidades no lucrativas, por encima de cualquier otro estado financiero. Esta circunstancia se debe fundamentalmente a dos causas:

a) En primer lugar, y dentro de las consecuencias que lleva consigo el carácter no lucrativo de su actividad, tenemos que destacar la inexistencia de correlación entre los niveles de gastos e ingresos. Mientras que en una empresa mercantil los ingresos por ventas no son una variable independiente, sino que dependen del volumen de producción alcanzado (al incrementarse los gastos para lograr incrementos en la producción, se busca incrementar la cifra de ingresos y, por ello, la cifra de ingresos depende, en cierta medida, de la cifra de gastos), en las entidades no lucrativas esta relación no existe ya que estas parten de un determinado nivel de ingresos provenientes de distintas fuentes de financiación que constituyen los recursos disponibles para llevar a cabo las actividades previstas y, lógicamente, los ingresos no van a incrementarse por el hecho de realizar más gastos en proyectos. Por ello, el límite real de actividades que se llevarán a cabo no vendrá marcado por las necesidades que hay que cubrir (ilimitadas en cualquier área de acción social), sino por las restricciones que imponga un presupuesto en el que se deberá priorizar y seleccionar qué programas y qué nivel de gastos son posibles llevar a cabo con los recursos disponibles.

b) En segundo lugar, el presupuesto (y su seguimiento y liquidación) se presenta como una herramienta de control y medición del cumplimiento de los objetivos o programas establecidos en el mismo. A diferencia de la empresa mercantil (en la que la cuenta de Pérdidas y Ganancias permite obtener un resultado a partir del cual podemos medir variables relevantes como la rentabilidad), en una entidad no lucrativa lo realmente prioritario es analizar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el presupuesto, mediante el análisis del estado de liquidación del mismo. La evaluación de la eficiencia alcanzada en el cumplimiento de los programas y objetivos presupuestados, será sin duda la forma de medir la *rentabilidad* de estas entidades.

Nos interesa destacar que una adecuada utilización del Presupuesto como herramienta de gestión en las entidades no lucrativas, descansa más en una correcta



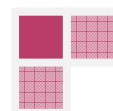
planificación del mismo que en un minucioso *control* de las desviaciones que hayan podido producirse en su ejecución.

Llevar a cabo un seguimiento y control permanente de la Tesorería es vital para el desarrollo cotidiano de las actividades de una entidad no lucrativa, ya que no existe correlación entre el nivel de gastos e ingresos y por tanto deben adecuar lo máximo posible las salidas de fondos en función de las entradas. Por todo ello, al objeto de realizar una adecuada *rendición de cuentas* en el sector no lucrativo, las entidades pertenecientes al mismo no pueden aplicar automáticamente las herramientas tradicionales del análisis económico-financiero patrimonial utilizado por las empresas mercantiles. Más bien al contrario, habrá que seleccionar rigurosamente los factores que faciliten a dar un diagnóstico real de la posición de la organización no lucrativa.

Una organización no lucrativa, al igual que una lucrativa, actúa eficientemente cuando con unos determinados costes crea una producción cuyo valor de mercado es máximo. Una forma de medir esta “eficacia”, computada en términos cuantitativos más que cualitativos, podría ser, por ejemplo, dividiendo los servicios prestados entre los servicios presupuestados. Para estas entidades no lucrativas, al igual que sucede en las empresas mercantiles, es importante poder calcular los costes de los servicios que prestan por dos razones fundamentales:

1. para planificar la capacidad de actuación que permita beneficiarse de las *economías de escala*, hay que cuantificar con cierta aproximación los costes totales de la actividad,
2. para determinar el volumen de servicios sobre los cuales la entidad asume el compromiso de prestar, asegurando que los ingresos presupuestados cubrirán el coste de los mismos.

Por ello, el ICAC aconseja a las ONG aplicar un sistema de costes que acreciente la información que la contabilidad financiera ofrece. Sin embargo, dada la variedad que presente el sector fundacional y que existen diversas maneras de clasificar los costes, no parece adecuado recomendar un sistema de cálculo de costes concreto, aunque en nuestra opinión parece especialmente indicado en estas entidades aplicar un sistema de costes por programas. Es importante que los sistemas de información de las ONGs establezcan mecanismos de control que faciliten suministrar información relevante a cualquiera de los stakeholders y, especialmente, en el caso de las Fundaciones a :

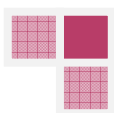


1. El Protectorado, el Patronato y los gestores de la Fundación, que requieren poseer datos sobre cómo funciona la organización.
2. Los acreedores comerciales y financieros de la Fundación, para que valoren si la entidad puede generar *cash* suficiente para atender los compromisos de pago adquiridos.
3. Las personas, entidades y Administraciones Públicas que aportan recursos sin ánimo de lucro, ya que requieren información sobre la eficacia y eficiencia con la que se han gestionado los fondos que han proporcionado.
4. Los beneficiarios de la actividad fundacional, independientemente de si participan o no en la cofinanciación del programa o actividad de la que son destinatarios.

Sólo a través del desarrollo de un conjunto de indicadores concretos y ajustados a cada tipo de entidad, puede solventarse colmadamente las necesidades de información que se requieren a estas entidades. Un indicador es un número de referencia escogido para rendir cuentas de la ejecución de un objetivo.

El uso de indicadores tiene unas ventajas extraordinarias para valorar la gestión de las entidades no lucrativas entre las cuales podemos citar las siguientes :

1. Contribuyen a aclarar los objetivos de gestión que las entidades buscan conseguir y concretarlos en relación a los servicios que se efectúan.
2. Proporcionan la definición de los objetivos.
3. Facilitan la obtención de información sobre las actividades realizadas y, por tanto, ayudan en el diseño del sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.



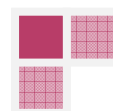
4. Ayudan a estudiar los resultados de la entidad y a medir la aportación de cada centro de responsabilidad a dicho resultado.
5. Facilitan y enriquecen la *rendición de cuentas*
6. Incentivan reducir costes.
7. Motivan y estimulan a los responsables ya que sus actuaciones van a ser valoradas mediante el análisis de los resultados obtenidos por todos y cada uno de los indicadores que les afectan.

Estos indicadores pueden ser verificados a través de una herramienta informática que normalmente se denomina Cuadro de Mando Integral (CMI), que según la AECA es el soporte de información periódica para la dirección de la organización, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna, conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos previamente a través de indicadores de control y de otras informaciones.

8.6.6.2. MEMORIAS

Para evitar que no sean atendidos los intereses del gestor y otros usuarios minoritarios, aparecieron medidas complementarias que trataban de aprovechar los procesos utilizados para rendir cuentas exponiendo, a través de ellos, evaluaciones sobre los impactos social y medioambiental de la entidad mediante la publicación de información social a través de los Informes anuales o memorias. Algunas organizaciones españolas como el Banco de Bilbao o las empresas del Instituto Nacional de Industria dieron respuesta a estas iniciativas en los 70 con la publicación del Balance Social. En la década de los 90, la información social se centra en aspectos medioambientales, debido al éxito propagandístico de la Cumbre de Río de Janeiro de 1992, y su relevancia se traslada a la normalización contable obligatoria. (Larrinaga *et al.*, 2002)

Sincrónicamente, a fines del siglo XX surge con fuerza el concepto de que las organizaciones reputadas en su entorno se caracterizan por alcanzar el máximo equilibrio en sus aspectos económicos, medioambientales y sociales. La información social se transforma en un nuevo concepto: el Triple Bottom Line (triple cuenta de resultados o triple balance), es decir, las tres dimensiones mencionadas del desarrollo sostenible (Elkington, 1997). Múltiples ONGs confeccionan memorias



anuales que frecuentemente se limitan a un informe anual básico de contenido financiero. En muchos países estas memorias se exigen legalmente, como se hace a las empresas. Pero numerosas ONGs están empezando ahora a elaborar informes más sofisticados.

Las secciones que las memorias de estas ONGs habitualmente incluyen son las siguientes:

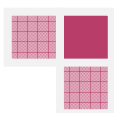
- Misión, propósito y diseño básico de la organización (el gobierno corporativo, las relaciones con los diferentes stakeholders, los códigos y principios y los principales problemas abordados).
- Operaciones internas (que incluyen los asuntos relacionados con el empleo y las retribuciones, los esfuerzos para gestionar el impacto sobre la sostenibilidad de las operaciones diarias y el desarrollo de indicadores de actuación para la actividad programática).
- Impacto y efectividad de los programas (contienen las campañas, los proyectos, las iniciativas de política pública, la educación del consumidor, etc.).

Recientemente, Sustainability evaluó una muestra de memorias de ONGs que puso de manifiesto que las ONG se encuentran muy retrasadas respecto a las empresas, tanto en la calidad como en los temas cubiertos en los informes. Subrayamos, no obstante, la abultada diferencia existente en memorias debido al tamaño de sus recursos entre organizaciones como Oxfam, Save the Children o WWF y grupos pequeños como One World Trust.

8.6.6.3. BALANCE SOCIAL

La New Economics Foundation ofrece una buena definición del concepto de balance social: “El proceso por el cual una organización puede rendir cuentas de sus resultados sociales y tratar de mejorar estos resultados. Mide el impacto social y el comportamiento ético de una organización en relación con sus objetivos y los de los grupos involucrados con la organización”.

Para Vernis (1998) es muy importante destacar que las organizaciones del Tercer Sector buscan beneficios sociales y, a la par, han de obtener su viabilidad financiera en un contexto de mercado. Por ello, es trascendental que todas estas



organizaciones persigan un” desarrollo balanceado” de una y otra idea (Vernis *et al.*, 1998).

Existen tres cuestiones para explicar la razón por la que para cualquier organización es fundamental hacer un balance social (Zadez, Pruzan y Evans, 1997):

1. Una razón de gestión: los directivos necesitan saber qué piensa el público de su organización.
2. De *rendición de cuentas*: ya que permite que la organización exponga sus cuentas de forma clara.
3. Basada en los valores de la organización: comprobar que la organización se está ateniendo a los valores que inspiran su fundación.

Cabe reseñar que el balance social como herramienta de gestión está muy poco desarrollado entre las organizaciones no lucrativas españolas. Sin embargo, son cada vez más las organizaciones del Tercer Sector que se han dado cuenta de la importancia de rendir cuentas de sus actuaciones.

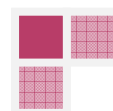
Según señala Cabra de Luna (2003) los valores como la transparencia, la eficacia y la transformación, que son más propios de la empresa tradicional, pueden ser necesarios para señalar el talante de las Fundaciones ante el interés general presente y futuro.

En los países desarrollados se ha producido en las pasadas décadas un ordenamiento de responsabilidades bajo el cual la empresa se encargaba de lo económico y del mercado, las administraciones públicas se ocupaban de lo social y en el medio había un terreno medio vacío que pertenecía a la sociedad (Fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro). Esta separación de competencias ha generado preocupación. El intervencionismo estatal en el campo de lo social no debe ser preponderante ni excluir a las organizaciones del Tercer Sector que pueden aportar mucho para mejorar la eficacia social del modelo.

En la empresa comienza a aparecer en los años setenta un sentimiento de culpabilidad por su falta de legitimidad social. Una vez culminada esta etapa inicial se hace hincapié en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (Terol, 1992:86).

El Tercer Sector se va disolviendo entre el mercado y la administración para ordenarse como una agrupación de ONGs con componentes de gestión empresarial basadas en ideas y altruismo.

Las Fundaciones están destinadas a obtener una mayor rentabilidad económica que junto con su flexibilidad y creatividad y mayor capacidad de innovación las convierten en más preparadas para ocuparse de algunos temas sociales que el Estado.



La existencia de este poder elimina, además, el monopolio de Estado sobre esos temas (Hayek, 1976).

Pero un asunto que no debe ser eludido es que mientras el mercado se autor regula por sus propios mecanismos, y el Estado se regula por su propia legislación, el grado de autorregulación de las Fundaciones es bajo. Para aclarar su papel en la sociedad está la llamada *rendición de cuentas*. Y para afianzarlo, lo que se conoce como balance social.

Según el artículo 23 de la Ley de Fundaciones, éstas tienen el deber de comunicar a la sociedad su situación económica, financiera y patrimonial así como la labor que desarrollan en pro del interés general, salvo en el caso de las Fundaciones *a fe y conciencia* con condición resolutoria. Una mayor luz informativa construirá vías de confianza en los ciudadanos, lo cual incrementará su sensibilidad y esto influirá en la mayor aportación de medios humanos (voluntariado) y económicos (fondos).

Eso sí, la información debe juntarse a un sistema de gestión que se base en la eficacia y en el cumplimiento de objetivos. Actualmente, la información sobre la estructura económica de las Fundaciones es de escasa fiabilidad. La información se encuentra muy repartida entre diferentes Ministerios que ejercen el Protectorado y por ello ésta obedece a diferentes razonamientos.

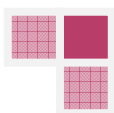
De los datos que se tienen, se deduce que la rentabilidad de los recursos de las Fundaciones es baja, se requieren gerentes cualificados y procesos de organización empresariales.

Además, los actuales Protectorados no disponen de recursos técnicos y humanos para realizar un seguimiento de las actuaciones de las Fundaciones. Es bajo este hilo argumental referido a la transparencia, control y organización interna bajo el cual cobra relevancia el balance social.

En el campo internacional están teniendo éxito las Guías de Buenas Prácticas como principios de actuación generales que tienden a la autorregulación frente a la legislación pública. El balance social de las Fundaciones encaja a la perfección en las Buenas Prácticas.

La famosa Declaración de Praga realizada por el Centro Europeo de Fundaciones en 1993 comprometía a las Fundaciones asociadas a éste en la defensa de la responsabilidad individual y de la participación de las Fundaciones en beneficio de las actividades de tipo general, el desarrollo y promoción de los responsabilidades en los campos social, cultural, medioambiental, educativo, científico y artístico y a respetar la transparencia y responsabilidad en relación con el sistema legal.

En su Código de Buenas Prácticas se elaboraban una serie de principios:



1. En su Informe Anual, las Fundaciones se comprometen a difundir al público sus propósitos y objetivos así como las actividades durante el último año, a informar sobre sus principales ingresos y fuentes, a enumerar y describir las ayudas que han concedido a otras organizaciones y a hacer un listado de su Patronato.
2. Respecto a sus beneficiarios, funcionarán con transparencia en las actividades que apoyan y darán información sobre las instituciones o personas físicas que apoyan y el procedimiento para adoptar decisiones.
3. Respecto a las autoridades, se comprometen a cumplir con la legislación nacional correspondiente.
4. Respecto de sí mismas, se comprometen a una gestión prudente y sostenida de las actividades y programas desarrollados, así como a un control interno de las mismas y una planificación a largo plazo de estas.

Este Código ha generado un gran consenso entre las Fundaciones europeas y ha sido asumido por éstas y podemos apreciar que el balance social es un documento con futuro en el sector no lucrativo.

El balance social no es un añadido con discutible rentabilidad estética (Ollero, 1992:86) sino que da respuesta a una demanda de comunicación global de la fundación con los actores sociales y económicos (Terol 1992:87).

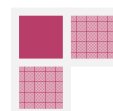
En las Fundaciones hay una serie de elementos necesarios para avalar su estabilidad: proporcionada comunicación al exterior, transparencia y rigor informativo, control económico y financiero, mejora de los sistemas internos de administración y, por último, organización y gestión y recogida y análisis del impacto global de la institución en la sociedad.

No se puede hablar de balance social en países poco desarrollados pero éste no es el caso de España. En las ONGs, la importancia de la comunicación es todavía mayor que en las empresas.

La transparencia informativa de cara a las Administraciones Públicas a las que se les pide un tratamiento fiscal favorable y a los donantes que suministran fondos es imprescindible.

La eficacia de las Fundaciones y de otras organizaciones no lucrativas no está en el beneficio económico sino en mejorar el éxito de sus actividades. La contabilidad financiera es limitada y no puede responder a los temas sociales.

El balance social es una manera sistemática de aportar a los distintos colectivos con los que se relaciona la fundación información de carácter cualitativo y cuantitativo sobre el impacto que ocasionan en dichos grupos. Es mejor aplicar modelos de balance social posibilista, flexible y global que además se elabore cada 3



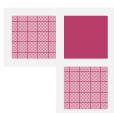
o 5 años, lo cual va a permitir proyectar datos comparativos a lo largo de ese periodo.

En la introducción del balance social habría que hacer una breve exposición de su justificación y las razones y objetivos que se buscan conseguir con el mismo así como su contenido y alcance. Además, habría que relatar el marco legal por el que se regulan las Fundaciones y los beneficios fiscales que se consiguen a través de la Ley de Fundaciones. Sería necesario también añadir la forma en que un tercero puede colaborar con la fundación. Asimismo, es importante destacar las limitaciones del balance social y el método que se ha utilizado en su elaboración.

Posteriormente, en el epígrafe correspondiente a la presentación de la fundación habría que empezar con una breve mención histórica de la misma. Ésta debe ir seguida de los objetivos de la fundación y de su esquema organizativo (Patronato, estructura operativa, filiales). Asimismo, habrá que añadir unos indicadores básicos socioeconómicos tales como el ratio de gastos de administración y gastos generales, el ratio de obtención de ingresos (con desglose de subvenciones, donaciones y actividades)/fondos propios, el indicador de cooperación con otras instituciones (nº de convenios, de programas conjuntos, etc.), indicador anual de destino de rentas e ingresos netos, indicadores específicos dependiendo de la finalidad fundacional.

Una vez dados estos pasos, habrá que hacer un análisis de las actividades de la fundación y su influencia en la sociedad. Este análisis hay que cuantificarlo tanto como se pueda y siempre en vinculación con los objetivos y actividades programados. Es decir, debemos comprobar su grado de cumplimiento de forma veraz y suficiente sin intentar ofrecer información de escaparate. Debe recoger además el valor añadido ofrecido por la fundación (empleo generado, comunicaciones, formación proporcionada, servicios concedidos). En este epígrafe se puede incluir también información relativa a los beneficiarios de la organización no lucrativa con diferentes estadística que aporten luz sobre su origen territorial, cobertura, etc. Muy importante también incluir a los donantes y voluntarios con referencias a su grado de fidelización y de satisfacción. Igualmente sería necesario incluir el grado de cooperación con otras instituciones públicas o privadas.

Posteriormente, hay que entrar en la parte relativa a medios humanos y materiales. En cuanto a los recursos humanos, se debe mencionar el tipo de profesionales, el personal de apoyo administrativo, el voluntariado disponible desglosándose por edad y antigüedad. Asimismo, se debe indicar la política retributiva, el horario laboral, tasas de absentismo y la formación que ofrece la fundación. Respecto a los recursos materiales, debemos indicar los financieros y de patrimonio así como los distintos medios de captación de recursos. Finalmente, se debe añadir una referencia a las inversiones en instalaciones equipos y programas informáticos, mobiliario y equipo de oficina.



En cuanto a los datos económico-financieros, se debe presentar la siguiente información: balance de situación y cuenta de resultados acompañado del informe de auditoría, desglose de los ingresos y gastos según conceptos, aportaciones al Estado (impuestos y pagos a la Seguridad Social) y formación de inversiones.

En definitiva el balance social debe recoger una conclusión que incida sobre lo que piensan los beneficiarios del servicio recibido y el nivel de aproximación del personal de la fundación con su actividad diaria.

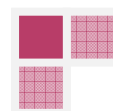
Como hemos comentado, el balance social debe ser flexible, autocrítico y renovado permanentes. Cada fundación tendrá uno diferenciado. El objetivo es que el resto de agentes tenga una información completa y clara. Sería importante que el resto de Fundaciones tuviera información muta y en este sentido el Consejo Superior de Fundaciones podría aportar una importante labor como organismo coordinador.

8.6.7.- ÁREAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR NO LUCRATIVO.

Una vez descrito el concepto de *accountability* y las herramientas que existen para rendir cuentas quisiéramos hacer hincapié en los sujetos a los que hay que rendir cuentas, para Vernis (1998) una cuestión muy importante son los sujetos a los que se debe rendir cuentas. “Entre aquellos que figuran más próximos a la organización en sí figuran los empleados, socios, donantes, beneficiarios, voluntarios y patronato o junta directiva de la organización. Entre los que aparecen más alejados de la organización podemos ubicar a las administraciones públicas, empresas, Asociaciones, medios de comunicación, colegios, universidades y, por último, el público en general. Todo ello dependerá de los grupos de interés de cada organización. Por ejemplo, si la ONG recibe subvenciones de las administraciones públicas deberá rendir cuentas a éstas. En caso contrario, no será necesario como regla general. La *accountability* es algo flexible y dinámico”.

Es muy importante señalar que la frecuencia con la que hay que rendir cuentas debe ser regular y se puede hacer a través de la memoria anual, boletines informativos o incluso a través de páginas web. Los informes de *rendición de cuentas* deben ser concisos y sencillos y la adición de tablas comparativas y gráficos que muestren la evolución respecto a años anteriores suponen un valor añadido.

En cuanto a la medición del resultado por las organizaciones no lucrativas, durante varios años se identificó ésta con la transparencia financiera, la indicación de las actuaciones realizadas, algunos estándares de calidad y determinada información sobre los beneficiarios. Sin embargo, hasta la década de los 90, no se



empezó a incidir sobre si estas actuaciones habían tenido un impacto sobre los beneficiarios. La nueva medición de resultados se centra en que estos significan el incremento en la calidad vital de los beneficiarios a los que van destinadas las actividades que la organización realiza. Analizando estos datos, se sabrá qué proyectos necesitan más recursos, qué nuevos programas se podrían realizar y qué actuaciones será necesario abandonar.

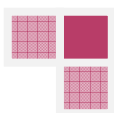
Otro aspecto fundamental es la comparación entre organizaciones no lucrativas. Cuando nos referimos a transparencia, uno de los temas que más inquieta a los responsables de las ONG es la posible respuesta de los donantes al hacerles saber los gastos de administración en los que han incurrido éstas, es decir, aquellos que no van destinados a los beneficiarios vía proyectos. Se trata de gastos administrativos y de personal no destinado a proyectos.

Es necesario un esfuerzo de coordinación entre todas las ONG al objeto de comunicar a los donantes la importancia de los costes de administración para el buen rumbo de las ONG.

Es muy interesante resaltar el estudio de la Charities Aid Foundation *Benchmarking charity costs* que se centra en comparar los gastos de administración de 500 ONG del Reino Unido. El ratio de costes de administración sobre el total de gastos representa un 10,4%. Y el ratio agregado de costes de administración más costes de captación de fondos supone un 18,2% sobre el total de gastos. En España ese coste agregado disminuyó del 19,51 en el año 1992 al 17,75 en el año 1996 por lo que se observa un esfuerzo del sector no lucrativo español en la reducción de gastos de administración. Es de reseñar que el estudio anterior muestra significativas diferencias de gastos entre ONG de gran tamaño y ONG pequeñas. Todo esto es debido a las economías de escala ya que como señala el informe *small is beautiful but expensive*. De este informe podemos sacar como conclusiones que comparar gastos entre ONG es necesario, que facilita el conocimiento del impacto de la organización y que las comparaciones externas son limitadas y toda comparación tiene que extraerse de una coalición del sector no lucrativo.

Respecto al término gobierno (governance), constituye una tarea muy importante de las personas que ejercen la dirección de las ONG es enfocar el esfuerzo de las personas asalariadas de la organización en ofrecer respuestas a la sociedad sobre sus actividades. Otra labor imprescindible a cargo de estos responsables consiste en ejercer una función similar a la del propietario de unas compañías privadas. Por último, igualmente necesario consiste en trabajar para que su organización mida los resultados de sus actuaciones.

Otro aspecto a indicar es lo mucho que las nuevas tecnologías pueden aportar a la *rendición de cuentas* de las ONG ya sea facilitando la transparencia de las mismas o ayudando a la *rendición de cuentas* entre los empleados y el órgano de



gobierno o facilitando un seguimiento continuado a la ONG de las personas que apoyan a la organización.

Por otro lado, no debemos olvidar que las entidades no lucrativas españolas son un fenómeno reciente y es necesario concederlas un periodo de tiempo para que puedan mejorar su *rendición de cuentas*.

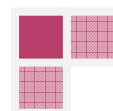
Un factor muy importante que puede ayudar a la *accountability* es la colaboración con los medios de comunicación.

Una manera de que las ONG españolas empiecen a mejorar su *rendición de cuentas* es que el sector académico comience a investigar lo que sucede en el Tercer Sector. Esto obligará al mismo a realizar un proceso de apertura al exterior ya que se supondrá que quien no quiera hacerlo es porque está ocultando información.

Otro aspecto a considerar es que existe el riesgo de que surjan más escándalos en el mundo no lucrativo y las administraciones públicas se planteen la posibilidad de establecer regulaciones estrictas. Es por ello que es fundamental que el sector se anticipe y proceda a la autorregulación.

Para Herranz de la Casa (2006) el *accountability* fundamentado en la comunicación estratégica con todos los stakeholders de las ONGs implica dar un paso adelante en la *rendición de cuentas*. Es necesario proporcionar información pormenorizada sobre determinadas áreas de la ONG a los diferentes stakeholders de la misma. Las áreas de funcionamiento donde debe haber absoluta transparencia, trascendiendo la *rendición de cuentas* económica, son las siguientes:

- Administración y finanzas que implica conocer el dinero del que las entidades no lucrativas disponen y el uso que hacen del mismo (control).
- Organización y dirección: saber si la organización trabaja con calidad, eficacia y eficiencia.
- Ética y responsabilidad social: conocer si el trabajo realizado concuerda a su misión y permite conocer el origen de la financiación (independencia).
- Comunicación: conocer la calidad y cantidad de la información, y la capacidad de respuesta y empatía de la organización no lucrativa.
- Ideología: conocer cuáles son los valores y creencias de la organización no lucrativa y que determinan su misión.



- Participación: posibilita conocer en qué grado están involucrados los distintos stakeholders en el funcionamiento de la organización no lucrativa.

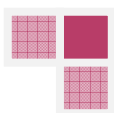
8.6.7.1. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Los niveles de transparencia de las ONGs, en el apartado de obligaciones sobre información financiera y fiscal, en relación a la transparencia del sector lucrativo, contrasta plenamente, ya que únicamente las Fundaciones, las Asociaciones de utilidad pública y las organizaciones no gubernamentales de desarrollo deben presentar las cuentas anuales en concordancia con las expresadas en la declaración del Impuesto de Sociedades; el resto de Asociaciones no tienen la obligación de presentar impuesto de Sociedades, ni rendir cuentas en el Registro de Asociaciones correspondiente Codorniz, (2003:161-162; Herranz de la Casa, 2006).

Asimismo, el público no puede acceder a la información económica, excepto en determinados casos en Cataluña, algo que difiere con la publicidad del registro mercantil para las empresas. Los registros de las Fundaciones -protectorados- y las Asociaciones no son públicos en lo que respecta a las cuentas presentadas cada año (Pérez Ramírez, 2003:52)

Como ya hemos explicado páginas atrás, las organizaciones del Tercer Sector se mueven en espacios confusos en lo que se refiere a su financiación, ya que dependen económicamente en muchas ocasiones de los fondos públicos o establecen alianzas con empresas que ponen en duda su credibilidad y valores. Estas relaciones *peligrosas* las apartan de su aparente halo de virtuosidad y comprometen su reputación, puesto que llegan a fomentar valores contrarios al espíritu asociativo y participativo. Como expresa esta ambigüedad es a veces una fuente de debilidad y confusión, pero es en otras ocasiones la forma de demostrar su habilidad para cumplir sus objetivos, Lewis (2001:1988).

La dependencia que tienen muchas entidades no lucrativas de los fondos públicos es todavía grande, incluso se ha llegado a calificar a algunas ONG como organizaciones paragubernamentales por la alta dependencia de fondos públicos (Baiges, Dusster, Mira y Viladomat, 1996:182). También se las ha calificado como ONG domesticadas y limitadas, puesto que esa dependencia obliga a reducir la crítica, la denuncia y la propuesta innovadora, lo cual limita su propia independencia y transparencia, (Gomis, 2000:143). Así, como los expertos defienden que la ONGs diversifiquen sus fondos, la opinión pública (67,3% de los ciudadanos, según el CIS) cree que debe recibir dinero del Estado para realizar sus programas. Igualmente, son objeto de debate los recursos que proceden de las empresas ya que recientemente



ha aumentado el interés del mundo empresarial por las políticas de responsabilidad social buscando incrementar su reputación corporativa mediante la asociación de su imagen con la buena reputación de una ONG y maquillar, así, su imagen ante la opinión pública (Herranz, 2003a:104)

La política de financiación de una organización no lucrativa, por tanto, debe tener como principal fin la diversificación de sus fuentes: recursos propios regulares - cuotas de socios, simpatizantes, usuarios, prestación de servicios o actividades, etc.- y recursos ajenos puntuales -de origen público, subvenciones, o privados, donaciones o patrocinios. Obtener el mayor número de donantes privados posibilitará no comprometer ideológicamente a la ONG al realizar su misión, de manera, salvaguardando así su futuro (Martínez y Martín, 2001:79)

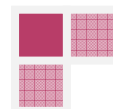
8.6.7.2. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.

La transparencia es vital es el área de organización y dirección y en este sentido la experiencia de la gestión empresarial tiene mucho que aportar al debate. Las ONGs puedan aprender mucho de la gestión empresarial, como afirman Taliento y Silverman (2005), sin embargo, hay diferencias fundamentales entre las empresas y las ONGs en el momento de enfrentarse a la gestión que obligan a ciertos matices en la gestión directiva organizacional:

- En las ONGs es menor la autoridad y el control del director ejecutivo
- En el Tercer Sector es, asimismo, más amplio el número de grupos de interés y el precio que implica esto para lograr el consenso
- En las ONGs es más necesario prestar atención a la comunicación para alcanzar el éxito,
- En las ONGs es más difícil crear efectivas organizaciones cuando los recursos son escasos y la preparación limitada.

Algunos motivos por los que determinadas ONG han rechazado instaurar técnicas de *management* en sus instituciones son según Lewis (2001:8-9) :

- la cultura de acción frente a la de organización,
- el exagerado celo por gastar lo mínimo en administración y lo máximo en los proyectos y los beneficiarios,
- la convicción de que el *management* es propio de las empresas y del sector público,



- el miedo a una profesionalización que afecte a su trabajo,
- la presión e imposición externa por ser cada día más eficientes y eficaces y rendir cuentas.

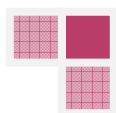
No obstante, las ONGs tienen que tener en cuenta la gestión empresarial para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen e incrementar la profesionalización de su personal, lo cual va a traer como consecuencia, a su vez, una mejora en la eficiencia y eficacia en la labor, en el gasto, en los proyectos que desarrollan, en el personal contratado, en los recursos que se utilizan y en los proveedores que se eligen y todo ello va a ser relevante a la hora de ofrecer una comunicación para la transparencia.

Cada vez hay más voces críticas sobre la falta de efectividad en los proyectos de las ONGs y la responsabilidad de esta falta de eficacia es compartida. En palabras de Sanchez (2002) “los empleados de las ONGs embellecen los resultados con la esperanza de que se apruebe una segunda fase que extienda su empleo un par de años más. Los socios locales callan porque saben que un fracaso les podría ‘quemar’ como contraparte. Los beneficiarios igualmente no rechistan porque saben que la mejora en su calidad de vida depende de las ONGs. Las consultoras especializadas también otorgan ya que del tipo de evaluaciones que realicen dependerán sus futuras contrataciones. Y los organismos financiadores dejan hacer, porque ellos también han avalado la subvención y pueden salir salpicados políticamente si reconocen el fracaso” (Sánchez, 2002).

Todos estos hechos, según Ruiz Olabuénaga (2003), alertan sobre el peligro y la falta de credibilidad que puede suponer esta falta de eficacia y eficiencia, aparte de ratificar el amateurismo profesional que rige en este tipo de organizaciones (Ruiz Olabuénaga, 2003:389).

Para paliar esto, desde distintas organizaciones se han puesto en marcha varias iniciativas en el sector de las ONGs que tratan de mejorar e implantar sistemas de calidad en la organización y dirección con el fin de mejorar su eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus actividades (Salinas, 2002; Setién y Sacanell, 2003 y Azúa *et al.*, 2004; Fantova, 2001; Vernis *et al.*, 1999 o la Fundación Luis Vives Asís *et al.*, 2003. Todo ello debido a que la popularidad de las ONGs con sus donantes no perdurará eternamente (Edwards y Hulme, 1998:227).

Queda demostrado que la aplicación de prácticas de *accountability* en el ámbito de los procesos de organización y dirección puede estimular la medición de los resultados y los objetivos conseguidos, tanto desde la perspectiva cuantitativa como cualitativa. De esta manera se podrá conocer con exactitud si los objetivos se alcanzan realmente o se intenta reproducir el círculo vicioso de la supervivencia eterna de la ONGs a costa de no lograr nunca los objetivos, y conglobando no solucionar los problemas planteados (Herranz de la Casa, 2006).



8.6.7.3. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Al contrario que en una empresa, donde la ética podría contradecir el principio del aumento del beneficio, en las organizaciones del Tercer Sector, la ética forma parte de su propia visión y misión. Así, si una ONG expresa transparentemente sus comportamientos y actuaciones, sus resultados, no podrán cuestionarse desde el punto de vista moral. Desde este punto de partida, una buena *rendición de cuentas* en el área de la ética y la responsabilidad supone avanzar en el conocimiento de la misión, los proyectos, el comportamiento o el origen de los fondos de la ONG como se verá en los siguientes epígrafes:

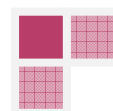
Misión y valores

La misión y los valores en los que creen las ONGs tienen que regir las actividades y proyectos que se desarrollan directamente con los beneficiarios de la ayuda. La fidelidad y la coherencia entre los valores y su desarrollo en los proyectos supondrán el mejor indicador de transparencia. Tan pronto como una ONG finaliza su misión, debería cambiarla o desaparecer, algo que rara vez ocurre. Un ejemplo de esto que comentamos, lo encontramos en el caso de la Asociación Mexicana Contra la Violencia a las Mujeres la cual, en octubre de 2004, después de veinte años de lucha en contra de la violencia de género, decidió entrar en un periodo de receso, ya que su fin social había sido cubierto (Etxeberria, 2004:36).

Actividades y proyectos

Las actividades y proyectos que llevan a cabo las organizaciones del Tercer Sector se guían por la misión de la organización. Así, las organizaciones Amnistía Internacional y *Human Right Watch* (HRW) tienen como principio básico que las delegaciones nacionales no puedan intervenir en casos que atañen a su propio país. Este criterio de actuación se puede plantear como una forma de transparencia ética. Normalmente, las memorias de las ONGs sólo hablan de éxitos y no de fracasos o errores. La autocrítica es siempre una manera de mejorar y supone una actitud ética y transparente.

Pocas organizaciones calculan la pérdida de fondos de ayuda por corrupción, sobornos, pérdida de equipos, robos. Para Rose Ackerman (2001) “el 20% puede ser una estimación conservadora en algunos países”(Rose-Ackerman, 2001:245).



Comportamiento con sus públicos internos e intermedios

El comportamiento de la ONGs con sus agentes internos e intermedios es un factor clave a la hora de analizar cuestiones de transparencia. Herranz de la Casa (2006) realiza una clasificación de los públicos internos de las ONGs que resulta de gran interés a la hora de clasificar las acciones de *accountability* en la dimensión interna de la organización:

A. Trabajadores

Algunas formas de comportamiento poco éticos con el personal asalariado pueden ser las condiciones de trabajo, seguridad, remuneración, promoción, reconocimiento, abusos, calidad del servicio ofrecido, etc., además de las decisiones poco éticas, formas implícitas de prejuicios, propensión a favorecer al grupo al que se pertenece, conflictos de intereses o tendencia a exagerar los méritos (Rodríguez Gil, 2002:15).

Entendemos por comportamiento ético con los trabajadores el estimular a estos a través de la participación, la formación y el desarrollo profesional, de lo cual puede beneficiarse tanto el propio trabajador, como la propia organización.

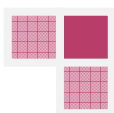
B. Beneficiarios

Los beneficiarios del servicio también pueden ser víctimas del comportamiento poco ético de los miembros de la organización. Por ejemplo, en ocasiones se producen abusos o malos tratos de los cuidadores respecto a las personas que están a su cargo, como ocurre en el mundo de la discapacidad. Así lo señala Fernández Iglesias (2005): “ponerlo encima de la mesa y que alguien con autoridad haga un estudio sobre esta lacra y así sabremos a qué atenernos y como solucionarlo. Seguro que con los resultados se nos ponen a todos los pelos de punta” (Fernández Iglesias, 2005). Asimismo, los beneficiarios pueden ser víctimas de la ineficacia de la organización o de las corruptelas existentes en los países que reciben la ayuda, ya que ésta puede no llegar, o perderse por el camino.

Fondos

Un aspecto fundamental relacionado con la transparencia ética es el origen o procedencia de los fondos y el uso que se hace de ellos desde su recaudación hasta su aplicación. Un ejemplo de mal uso de fondos es el caso de 250.000 dólares en 1981 que fueron vehiculados a través de una renombrada ONG, Oxfam Bélgica, para financiar programas detrás de los cuales había organizaciones como la OLP (Organización para la Liberación de Palestina) (Napoleoni, 2004:135).

En circunstancias de catástrofes naturales es cuando, en mayor medida se ponen en entredicho el buen uso y gestión de los fondos. Un artículo de *El País* puso de manifiesto el exceso de dinero recaudado por las ONG en Banda Aceh, el



descontrol, la descoordinación y el solapamiento de las organizaciones en su labor, etc.

En cuanto al origen de los fondos y los problemas de transparencia ética que puede conllevar, hay un ejemplo muy ilustrativo. Tabacalera, en el año 1999 puso en marcha una campaña de marketing con causa conocida como Fondo Solidario Fortuna 0,7%, donde el 0,7% de la venta del tabaco de la marca Fortuna iba a parar a este fondo para ser repartido entre proyectos de varias ONGs. A pesar de las protestas de la Coordinadora de ONGD de desarrollo (CONGDE) y el rechazo de un gran número de ONGs por el origen del dinero a través del consumo de una sustancia dañina, algunas organizaciones aceptaron los fondos recaudados (Herranz de la Casa, 2006).

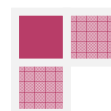
8.6.7.4. COMUNICACIÓN

En definitiva la transparencia no es más que un indicador de la transmisión de información que la ONG realiza a todos sus públicos internos, intermedios y externos. Es, por ello, necesario estudiar el flujo informativo en cuanto a la calidad y cantidad para establecer un buen sistema de *accountability*. Desde el punto de vista de la calidad, el volumen de información debe ser suficiente, claro y accesible para el ciudadano de a pie. Muchas veces, la información que aparece en una memoria contiene tecnicismos y es demasiado complicada de entender. Esto no podría ser considerado como una práctica transparente.

En el aspecto del contenido de los mensajes, existe bastante inclinación a comunicar necesidades y no resultados. Por ejemplo, las ONGs hacen muchos anuncios publicitarios para solicitar dinero para sus proyectos, pero pocos para hablar de los resultados de sus programas (Sprinkel y Wendroff, 2001:90).

Para hablar realmente de una comunicación efectiva, es imprescindible conocer los canales que posibilitan el intercambio entre la organización y su base social o entre la organización y su personal asalariado. Incluso los socios, los voluntarios o los trabajadores reciben, a veces, información escasa y reducida sobre la propia organización, olvidándose ésta de que son ellos quienes representan y legitiman el trabajo de la entidad y por lo tanto, son los primeros receptores de transparencia. También es necesario ajustarse a códigos de conducta en el uso de lenguaje e imágenes a la hora de elaborar mensajes, realizar publicidad, etc. Así, se impide la utilización de mensajes engañosos, de contenidos contra la dignidad humana o distorsionadores de la realidad.

Asimismo, muchas veces, la prioridad por obtener fondos provoca que se realice una publicidad muy emotiva con el objetivo de crear sentimientos de lástima, pena e incitación a la colaboración financiera en el ciudadano, pero si no hay una



explicación que diga por qué pasó determinado evento y qué paso después, eso, por sí solo, no permite transformar la emoción en solidaridad (Cernuda, 2002:31).

8.6.7.5. IDEOLOGÍA

Los valores y la misión de una ONG marcan su trabajo y su adscripción ideológica. En muchas ocasiones, la ideología, o incluso religión, permanece oculta o reservada, pero es una información bastante relevante para conocer el terreno donde se mueve la organización (Sajardo, 1996:168). En muchas ocasiones, al tratarse de organizaciones que dependen de fondos públicos, son muchas las que tienen miedo a definirse y muchas veces buscan definiciones neutras y vacías (López Rey, 2001:35 y 37). Esto sería considerado como una práctica poco transparente.

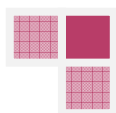
La transparencia ideológica es clave para todas las personas que quieran cooperar financieramente con una entidad. Es necesario explicar las conexiones ideológicas con el mundo de lo político, económico o religioso.

En definitiva, se puede afirmar que las organizaciones no lucrativas no tienen motivos para ocultar su ideología ya que los ciudadanos también quieren identificarse con modelos o ideales claros y negando las evidencias sólo consiguen ser menos transparentes.

8.6.7.6. PARTICIPACIÓN

La participación en las ONGs es un elemento de transparencia cada vez más trascendente. La participación evalúa el nivel de democracia, implicación y compromiso de la base social en la organización -participación interna-, y por otro lado, la capacidad de la ONGs para vincularse con otras organizaciones -participación externa-. A mayor participación, mayores niveles de transparencia. Respecto a la participación interna, la información acerca de los sistemas y métodos de participación de socios, voluntarios, trabajadores o públicos externos, posibilitará evaluar el mayor o menor grado de transparencia. El grado de participación de los miembros de la organización se puede medir según distintos baremos (Herranz, 2003b:12-13):

- Grado 0. Este es el mínimo obligatorio. En este sentido, la participación se puede reducir en el voluntario a realizar su tarea, en el asalariado a cumplir con su horario de trabajo y en el socio a pagar su cuota anual. En este grado, el socio ni siquiera asiste a las asambleas.
- Grado 1. El miembro de la ONG muestra preocupación por la marcha de la organización; asiste y opina con regularidad en las asambleas, asiste a actos organizados fuera de sus horarios, pero su participación es poco activa.



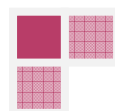
- Grado 2. El miembro es activo e interviene en la preparación y organización de eventos y foros sociales en algún grupo de trabajo, pero no tiene aspiraciones de poder y se mueve como colaborador asiduo.
- Grado 3. El miembro de la ONG quiere formar parte de los grupos de poder, Comité de dirección, y además desea participar en la toma de decisiones, dentro de los órganos de la entidad.

La ONG debe promover de forma activa la participación de todos sus miembros, ya que, a veces, sus componentes pueden subestimar su capacidad de proponer, de sugerir, de opinar, y sin embargo, en muchas ocasiones son los que mejor perciben las necesidades que tiene la organización. A pesar de ello, en muchas ocasiones las ONGs potencian la pasividad del socio y animan a la *no participación*.

A veces, los índices de participación en las Asambleas son tan bajos que no posibilitan la crítica y la mejora en el funcionamiento de la organización.

Con frecuencia, se dan casos en los que los propios asalariados son también socios en una relación considerable, formando incluso el núcleo del comité directivo de la ONG. Así, son estos los que deciden sobre la idoneidad de los proyectos a realizar, lo cual implica, por un lado, un peligro para el trabajador que discrepa dentro de la propia organización, y por otro lado, pone en solfa la independencia y transparencia en el procedimiento participativo, ya que se convierten en juez y parte a la vez.

En el ámbito de la participación externa, en el cual todavía queda mucho por avanzar, sólo el pertenecer a una coordinadora, a una red de organizaciones, de participar en proyectos comunes con otras organizaciones no lucrativas, o de realizar proyectos en colaboración con la Administración o las empresas, son síntomas válidos para probar un mayor nivel de apertura y transparencia externa (Herranz de la Casa, 2006).

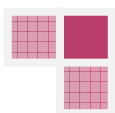


CAPÍTULO 9

LA RSE: ¿OPORTUNIDAD O AMENAZA PARA VISIBILIZAR AL TERCER SECTOR?

El presente capítulo tiene por objeto analizar, desde la Responsabilidad Social Corporativa, qué tipo de interrelaciones se están estableciendo en el marco de estas políticas con las entidades del Tercer Sector. Nos ponemos ahora por tanto *en la piel* de las organizaciones que están en el sector público y privado para describir cuáles son las vías de colaboración que están abiertas en la actualidad con las organizaciones del Tercer Sector, con objeto de conocer si fruto de esta relación se puede mejorar el conocimiento del propio Tercer Sector.

La incorporación de este capítulo a la tesis obedece por tanto, a la necesidad de conocer en profundidad si estas vías de colaboración que actualmente están abiertas pueden considerarse un *punto* para mejorar el camino hacia la visibilización del Tercer Sector, cuestión que ya avanzamos al principio de la investigación, y que consideramos de capital importancia a la hora de mejorar el reconocimiento del Tercer Sector entre la opinión pública y los públicos de interés de las organizaciones que componen el Tercer Sector.



Comenzaremos haciendo un breve repaso de la evolución que se ha producido en la relación entre entidades del Tercer Sector y las empresas, describiendo las distintas denominaciones que se han venido utilizando (mecenazgo, marketing con causa, marketing social) para llegar a la definición de lo que se entiende por Responsabilidad Social Corporativa. Finalizaremos el capítulo reseñando experiencias relevantes entre empresas e instituciones y organización del Tercer Sector.

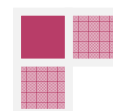
9.1.- DEL MARKETING SOCIAL CORPORATIVO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La empresa es el motor del progreso económico y ello la convierte en una protagonista más de la acción social, pero este remarcado papel social de la empresa no es algo reciente, ya, a principios del siglo XX ya se ejercía la filantropía empresarial, estando ésta más cercana a la caridad que a una estrategia corporativa. Es a partir de la crisis de los años 70 cuando comienzan a escucharse opiniones críticas. Se comentaba que la única obligación de la empresa era conseguir beneficios para sus accionistas y ser capaz de cumplir con la legislación vigente en aquella época (Milton Friedman, 1973). Hoy en día, esta teoría no se puede considerar aceptable, ya que la crisis del Estado del Bienestar, el requerimiento creciente de los clientes para que las empresas no sólo busquen la máxima rentabilidad, la globalización de los mercados y las mentalidades progresistas de los nuevos directivos hacen que la idea de Friedman haya quedado ampliamente superada.

Paralelamente, a partir del siglo XXI, se ha creado un movimiento ético que ha motivado que la empresa corrija deficiencias en dos sentidos: en sentido interno, mejorando su gobernabilidad, transparencia y procesos de gestión, y en sentido externo, participando en políticas de acción social.

Otro motor de este importante impulso a la acción social ha sido la necesidad de imitar al competidor por miedo a quedarse fuera de juego puesto que el hecho de que empresas líderes realicen determinados proyectos de acción social ya es motivo suficiente para que otras continúen por la misma senda.

El rol que juegan los accionistas, que demandan una actitud ética, es igualmente crucial, hasta el punto de que han llegado a retirar inversiones a empresas por las escandalosas *stock options* pagadas a directivos. Es por ello que han surgido muchos indicadores (FTSE 4 Good, Dow Jones Sustainability Index, Dominio Social, etc.) que buscan dar una idea aproximada a los inversores sobre la acción social de la empresa.



Todo lo anterior ha dado como resultado el que, en la actualidad, las vías de conexión entre las empresas, las instituciones y las organizaciones del Tercer Sector sean muchas y muy variadas; pero como hemos visto, para llegar hasta aquí se ha tenido que recorrer una senda que no ha sido siempre tan fácil.

Con términos como mecenazgo, marketing con causa, marketing social, responsabilidad social empresarial o responsabilidad social corporativa se ha querido bautizar un vínculo cargado de altibajos, a lo largo de la historia. Y últimamente, hemos visto como las empresas incorporan a su estrategia corporativa políticas de acción social. Esto se conoce en el lenguaje corporativo a través de diferentes términos: responsabilidad social empresarial, responsabilidad social corporativa, marketing social corporativo, acción social, etc.

Para Carreras (2009), se da una amplia proliferación de términos para calificar la acción social responsable de las empresas y de las organizaciones. El profesor de ESADE, Ignasi Carreras (2009) expone el listado de las que más comúnmente se utilizan en la actualidad. Sin el ánimo de ser plenamente exhaustivos, esto nos puede ayudar a comprender un fenómeno con multitud de aristas, como comprobaremos en los epígrafes posteriores de este capítulo: Corporate Finance Performance; Social Marketing; Corporate Social Investment; corporate Social rectitude; Organizational Citizenship; Bussiness Ethics; corporate social responsiveness; business ethics; corporate philanthropy; organizational ethics; social responsibility of business ; triple bottom line ; corporate social responsibility; ; sustainable development; socially responsible investment; management by values ; social responsibility of businessman; socially responsible investment ; social *accountability* ; social impact investment ; sustainable business etc....

Si analizamos el fenómeno desde la vertiente empresarial, todavía hoy existen ciertos recelos y prejuicios hacia las ongs, las cuales para el sector empresarial más crítico llevan el marchamo de organizaciones que sólo se acercan a las empresas para capturar sus recursos económicos. Desde el otro lado, el de las ongs, siguen existiendo barreras que impiden un nexo sincero de colaboración mutua con las compañías, ante el temor de que las empresas puedan desvirtuar o mercantilizar los valores y la misión de las entidades del Tercer Sector. Unas y otras han superado sus recelos y en la actualidad el transvase de energía, de tiempo y de actividad entre ambos sectores, es más que patente.

9.1.1.- FILANTROPÍA, PATROCINIO, MECENAZGO, RELACIONES PÚBLICAS...

Una de las áreas comunes, frecuentemente utilizadas entre empresas y organizaciones del Tercer Sector, han sido los programas de patrocinio o de mecenazgo, actividades que mostraban el compromiso de la empresa ante un



determinado comportamiento social bien aceptado por la comunidad. La principal diferencia entre este tipo de estrategias de patrocinio y mecenazgo con los vínculos que actualmente se dan entre empresas y ongs es que con aquellas el beneficio para la empresa no era tan evidente, es decir, la principal beneficiada de esta relación era la ONG, porque los beneficios de imagen para la empresa quedaban más difuminados.

La filantropía es una fórmula de relación entre empresas y entidades del Tercer Sector en la que la empresa se involucra activamente en una buena causa de interés social y cultural, pero la intervención no va más allá de una mera transferencia de dinero, dejando al margen los reportes que esta acción deba incorporar con vistas fiscales o administrativas.

Otra de las fórmulas de colaboración entre empresas y organizaciones del Tercer Sector más criticadas, aunque siguen dando sus frutos, son las llamadas campañas de marketing con causa: promociones vinculadas con determinados colectivos o causas sociales, que consisten en proponer al consumidor que compre un determinado producto a cambio de que un porcentaje de ese dinero vaya después al buen fin. En nuestro país, es una técnica de colaboración muy utilizada como forma de expresión social de las empresas, que tiene una muy buena acogida por el gran público. Sin embargo, esto no es óbice para ser blanco de numerosas críticas por parte de algunas organizaciones que no comulgan con los fines de esta práctica, al considerar que es una acción muy centrada en el corto plazo y que no empodera a los colectivos que son beneficiarios de la ayuda.

Las acciones de Relaciones Públicas son otra de las alternativas más comúnmente empleadas por las organizaciones del Tercer Sector para vincularse con las empresas. En este caso, lo que busca la empresa es obtener notoriedad para que los medios de comunicación recojan la foto de la empresa con la ONG de turno. El fin último de esta acción es generar un estado de opinión favorable hacia la empresa por colaborar con una causa social y consecuentemente dotar de mayor credibilidad y buena reputación a la marca. Obviamente, esta es la fórmula más perversa de colaboración entre estos dos sectores, porque, al fin y a la postre, este tipo de acciones sólo tienen una traducción economicista y cortoplacista. Lo cierto es que las acciones diseñadas con el simple objetivo de obtener apariciones en prensa consiguen ser reflejadas una o dos veces, pero no tienen continuidad.

9.1.2.-MARKETING SOCIAL CORPORATIVO

Las relaciones entre empresas y organizaciones del Tercer Sector continúan progresando y cualquier intento de retratar en una foto fija los vínculos que



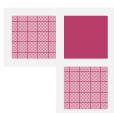
establecen entre ambas partes, será inútil, puesto que la marcha de los acontecimientos nos está aproximando a un modelo de colaboración *ad hoc*, donde cada organización busca su acomodo con la entidad con la que decide colaborar.

Guardia(1998) explica esta evolución en las relaciones entre empresas y organizaciones del Tercer Sector como un tránsito que ha llevado a las empresas a sustituir el clásico posicionamiento por atributos de sus marcas, por el posicionamiento basado en compartir valores que estén de acuerdo con el propio consumidor: *“este tránsito va más allá del consabido mecenazgo o del ahora recién descubierto en nuestro país, marketing con causa y alcanza lo que denominamos marketing social corporativo, una nueva herramienta de trabajo que busca participar en las preocupaciones de los clientes, como forma de acreditar el valor diferencial de la propia marca”* (Guardia,62: 1998).

Para este autor, el marketing social corporativo englobaría todas aquellas actuaciones que hace una compañía con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social, pero sin dejar de favorecer de forma directa los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y su imagen. Esta manera de enfocar la actividad de la empresa que pone el énfasis, los recursos y el tiempo en hacer que los consumidores se interesen por un colectivo desfavorecido, un problema social o una causa justa en general hace evolucionar la idea tradicional que desde aquella se tenía del marketing, un concepto mercantilista que se fundamenta en la idea de intercambio, pero de intercambio hacia el consumo.

Según Guardia (1998) si una empresa emprende una estrategia de marketing social corporativo lo que pretende es mejorar algún aspecto de la vida de sus consumidores, de manera que esta acción propicie una mayor penetración de su compañía en el mercado o que se traduzca en una preferencia de sus clientes hacia sus marcas. El objetivo es hacer el bien y de paso ganar dinero. El Marketing social pretende conectar los valores de la marca, con los valores y preocupaciones de sus consumidores. Pero la clave para que la empresa consiga esta conexión, radica en encontrar la causa que mejor se ajuste a sus aptitudes profesionales, es decir: *“tiene que buscar campos adecuados que no resulten extraños a su quehacer cotidiano, que tengan analogías con su actividad como forma de optimizar al máximo los recursos empleados”* (Guardia, 71:1998).

El concepto de marketing se ha conectado en numerosas ocasiones con la responsabilidad social de la empresa, así lo explica Santesmases (1993) diciendo que el Marketing supone que la tarea de las organizaciones es identificar las necesidades, deseos, e intereses de sus públicos objetivo suministrarlos de manera más efectiva que la competencia, de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo e los consumidores y la sociedad (Santesmases, 1993:47).



Para Montero (2003), el marketing social corporativo de las empresas supone reconocer diversos públicos implicados en las acciones de marketing (directivos, propietarios, trabajadores, proveedores, clientes, gobierno, medio ambiente, comunidad local, nacional y mundial, etc.); sacrificar parte del beneficio de la empresa ante determinadas consecuencias éticas y morales; minimizar o anticipar perjuicios y provocar cambios sociales positivos (Montero, 2003: 56).

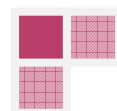
En esta misma línea, según describe Aldamiz-Echevarría (2003), el marketing social corporativo tiene el mismo enfoque de idea social que el marketing social, pero con un fin claramente lucrativo. Este es definido como el conjunto de actividades que desarrolla la empresa, para lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social, y que favorece al mismo tiempo, la posición y la imagen de la empresa en el mercado. Por tanto, en última instancia cuando una empresa emprende una acción de marketing social corporativo el objetivo finalísimo es mejorar su posición competitiva, a través de la implementación de acciones que, de paso, ayudan a una causa de índole social, por lo tanto el interés social no es más que un medio para alcanzar a un determinado segmento de la población, y así obtener unos mayores ingresos. Esto, dígame de paso, no es ni bueno ni malo, hay que despojarlo de cualquier valoración moral. Sencillamente, se trata de una práctica que favorece, tanto a la empresa como al colectivo beneficiario de la causa social.

Para Pérez Romero (2005), el marketing no lucrativo estaría en la órbita de las empresas y persigue aplicar los principios y técnicas del marketing para alcanzar sus objetivos y metas y para hacer más eficientes sus procesos administrativos, sin descuidar los niveles competitivos y rentables de cualquier empresa que opera en un ambiente de libre mercado.

Para Barranco (2005), las empresas comenzaron aplicar políticas de marketing social corporativo en su modelo de negocio cuando se plantearon comunicar qué parte de sus fondos eran destinados a la acción social pero, con el tiempo, se dieron cuenta de que estas actuaciones esporádicas, integrándolas y desarrollándolas profesionalmente en su estrategia corporativa, podían ser convertidas en un elemento fundamental de marketing relacional. Es precisamente cuando el marketing social corporativo se considera una estrategia corporativa más, cuando empiezan a surgir voces partidarias y críticas de esta nueva tendencia.

Al objeto de aclarar esta polémica y, a pesar de que el mercado vendría a quitar y dar razones a unos u otros, se realizaron estudios como los de la Universidad de Chicago, la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania o los de ESADE y la Fundación Empresa y Sociedad que aportaron las siguientes conclusiones (Barranco, 2005: 29-35) :

- a. Actualmente, los clientes son mucho más sensibles hacia determinados valores sociales (solidaridad, defensa del medio ambiente, etc.) que antes



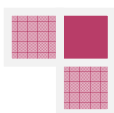
pasaban desapercibidos. Estos con sus compras desean apoyar a las empresas que defienden esos valores.

- b. La asociación de la imagen de la empresa a fines sociales es muy positiva para ésta y la repercusión que esta asociación que produce en los clientes es mayor más permanente que las campañas publicitarias tradicionales. Aún así, para que esta asociación tenga repercusión positiva es necesario que el cliente perciba que no es una nueva campaña de marketing sino una auténtica y sincera filosofía empresarial. Otro aspecto positivo complementario sería que la causa social estuviera vinculada con la propia actividad de la empresa para que pareciera una asociación natural.
- c. Cuando se alcanza una valoración de la reputación corporativa positiva por parte del mercado, la empresa aumentará su valor para el accionista y el cliente. Algún estudio (Business and Society Review 1999) viene a confirmar que por cada 3% de incremento en la reputación corporativa, se incrementa un 1% el valor de una compañía en el mercado. Aún siendo esto un indicador relativo, sí constituye una evidencia que la mejora de la imagen social de una compañía repercute positivamente en su valor contable.
- d. Ya desde una perspectiva marketiniana, la generación y consolidación de una imagen socialmente responsable permite una diferenciación de sus productos respecto a otras compañías lo cual va a producir un incremento del grado de fidelidad de los colectivos relacionados con la empresa.

Los críticos del marketing social corporativo apoyan sus puntos de vista en que el cliente percibe el mismo como una mera táctica promocional a través de la cual la empresa persigue aumentar sus beneficios. Esto, según los críticos, repercutiría en un deterioro de la imagen de la empresa. Asimismo, creen que otros clientes pensarán que el hecho de realizar donaciones responde a problemas de mala conciencia. En cualquier caso, parece que los puntos positivos del marketing social corporativo son más numerosos y favorables para la empresa que los negativos y, en cualquier caso, se producen consecuencias positivas para la sociedad.

Sin embargo, para que de la aplicación de estas estrategias retornen ganancias para la empresa es necesario que se den una serie de circunstancias externas e internas. Lo primero que tiene que alcanzar la empresa es que el mercado conceda cierta credibilidad a su esfuerzo social. Para ello, su imagen corporativa no debe estar afectada por elementos negativos (falta de respeto al medio ambiente, incumplimiento de los derechos laborales, etc.). Es, por ello, imprescindible una reflexión ética sobre toda la actividad empresarial y, al mismo tiempo, analizar el cumplimiento de sus códigos de conducta.

El hecho de que todas las actuaciones de la empresa se realicen desde un prisma ético es fundamental para que cualquier estrategia de marketing social corporativo

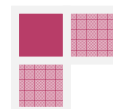


resulte creíble y, como resultado, rentable. En cualquier caso, las campañas solidarias generan desconfianza en la sociedad y en los líderes de opinión. Esta desconfianza sólo se puede superar comunicándoles el nuevo papel que la empresa está empezando a jugar en el campo de la acción social. Igualmente, habrá que rediseñar los vínculos de la compañía con sus grupos de interés al objeto de que se vea a ésta como un ente cercano.

Barranco sostiene que hay dos diferentes perspectivas que debemos considerar a la hora de desarrollar una campaña de marketing social corporativo: el cliente compra el producto por su calidad y precio pero también porque con ello ayuda a una causa solidaria; otorga su confianza a una empresa que no sólo quiere alcanzar un beneficio, lo cual la distingue de otras empresas competidoras. Desde otro punto de vista, la organización no lucrativa considera a la empresa no como un mero donante sino como un potente socio dispuesto a colaborar con ellos a medio y largo plazo, por lo que la imagen que transmitirá a sus socios y clientes será igualmente positiva.

Existen diferentes acciones que una empresa puede realizar para desarrollar marketing social:

- a. Donaciones económicas: Suelen hacerse ocasionalmente y se intenta hacerlas coincidir con determinadas épocas del año.
- b. Donaciones de productos: Van desde la donación de productos catalogados y en buen estado a las empresas hasta la entrega de productos descatalogados, obsoletos o incluso reciclados como mobiliario, equipos informáticos, etc.
- c. Donaciones realizadas con la venta: Se destina un porcentaje del importe de venta unitario a una causa solidaria. Aunque el cliente sabe que es una estrategia de venta, coopera complaciente. El éxito de esta medida se incrementa cuando la acción está vinculada con la actividad propia de la empresa.
- d. Campañas publicitarias solidarias: Contribuyen a asociar a la empresa, de forma no agresiva, con una acción solidaria. El fundamento de la operación no es el producto sino la causa. Su efectividad es menor ya que existe actualmente una saturación del cliente respecto a campañas publicitarias. Si los técnicos publicitarios consiguen enviar un mensaje sutil en el cual el rol de la empresa apenas se percibe, su efecto en la reputación de ésta será positivo. Y, en este caso, si la causa no está vinculada con la actividad de la empresa el efecto positivo en el cliente será aún mayor.
- e. Implicación en la realización de un proyecto: La empresa, en este caso, coopera con la ONG en el desarrollo de un proyecto. Es muy habitual que los directivos de una compañía cooperen con la institución no lucrativa asesorando sobre los procesos de mejora de su organización interna.



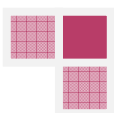
- f. **Voluntariado corporativo:** Es una de las formas más importantes de realizar acción social por parte de las empresas ya que facilita la integración laboral, la participación de los empleados y la satisfacción de pertenencia a la empresa.

Lo que acabamos de describir coincidiría con lo que se entiende por Marketing con causa, que es la visión digamos más mercantilista del marketing social corporativo. El marketing con causa es una actuación comercial a través de la cual empresas y ONG se benefician mutuamente junto con el consumidor (Adkins, 1985). El marketing con causa ha conseguido enlazar los resultados sociales con los beneficios empresariales. Un ejemplo muy ilustrativo es como Leche RAM convino con UNICEF suministrar leche al Tercer Mundo en base a las ventas realizadas.

Esta idea de marketing social corporativo en las empresas hay que diferenciarla del marketing que realizan las organizaciones no lucrativas- descrito en el capítulo 8- que coincidiría con el concepto acuñado por Philip Kotler y Robert Zaltman hace más de 25 años, por el que estas entidades sin ánimo de lucro utilizan las técnicas de marketing comercial en el terreno de la salud pública, a mejora de ciertos comportamientos de la población y en suma hacer progresara la sociedad a través del uso de técnicas reservadas hasta entonces para vender producto.

Tabla 17 Aspectos divergentes entre empresas y ONGs en el campo del marketing

Criterios	Empresas	ONGs
Ánimo de lucro	Si	No
Búsqueda de beneficio	Económico	Social
Objetivo a largo plazo	Supervivencia	Desaparición: fin de la causa
Medición eficacia y eficiencia	Beneficios, fundamentalmente	Mayor dificultad en encontrar una medida
Obtención de recursos financieros	Venta de productos	Donaciones y subvenciones/voluntarios
Competencia	Grande	Cada vez más grande
Posibilidad de promover el cambio	Grande	Fundamental y elevado



Ética: impacto sobre el conjunto	Si fraude, sólo perjudica a la empresa corrupta	Si fraude, perjudica al conjunto de las ONGs
----------------------------------	---	--

Fuente: Adaptado de Aldamiz-Echevarría (2003).

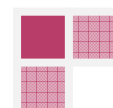
9.2.- DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Analizada en el epígrafe anterior la evolución de los diferentes conceptos que se han venido utilizando para dar cobertura a la más que prolija relación entre empresas y organizaciones del Tercer Sector, ahora abordaremos el análisis del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa que es, junto con la responsabilidad social empresarial, uno de los términos que más se utilizan para describir las interacciones que actualmente se producen entre el Tercer Sector y el sector empresarial.

La Unión Europea se refiere a responsabilidad social corporativa (RSE), por su parte, la Organización Internacional de Trabajo habla de responsabilidad social de la empresa (RSE), término que también se ha impuesto en Iberoamérica y el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo también ha optado por RSE. El Club de Excelencia en Sostenibilidad, formado por un grupo de compañías españolas utiliza la expresión responsabilidad corporativa (RC), así como las Asociaciones empresariales españolas relevantes que también utilizan dicho término. Esta dispersión terminológica viene en definitiva a describir una única realidad, que es el compromiso que tienen las empresas y las organizaciones de devolver a la sociedad parte de lo que reciben de ella.

En Europa, el primer peldaño para la RSE se produce cuando el presidente de la Comisión Europea exhorta a los empresarios europeos a movilizarse en actuaciones de lucha contra la exclusión social. Posteriormente, la Cumbre de Lisboa europea incardina la RSE como un elemento fundamental para hacer de la economía europea la más competitiva del mundo.

Las líneas directrices de la OCDE, elaboradas en el año 1976 y revisadas en el año 2000, fomentan la responsabilidad y transparencia corporativas a través de normas de carácter voluntario orientadas a un comportamiento empresarial responsable y compatible con los ordenamientos jurídicos aplicables. Repasemos brevemente los hitos fundamentales en la construcción del concepto de la



responsabilidad social corporativa y las definiciones que se le han dado al mencionado concepto desde distintas instancias nacionales e internacionales.

En 1999, el secretario general de la ONU lanza la idea del Pacto Mundial (Global Compact) con el objetivo de impulsar una serie de principios y valores que muestren el rostro humano del capitalismo.

El Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), red de 160 multinacionales procedentes de 30 países, define la RSE como *“el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”*.

Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe), red de empresas de ámbito europeo que trata de fomentar la responsabilidad social, recoge en sus web diferentes puntos de vista de cada uno de sus socios nacionales. El socio español, Fundación Empresa y Sociedad, define la RSE como *“el operar una empresa de forma que exceda las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas”*. Su socio británico, Business in the Community la percibe como *“el compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella, lo cual incluye el pleno compromiso con la ley”*.

La Comisión Europea entiende por Responsabilidad Social de la Empresa la integración voluntaria, por parte de la misma, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Por su parte, el Foro de Expertos creado por el Ministerio de Trabajo consensuó una definición de RSE: *“Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés...”*. Por tanto este Foro entiende por RSE el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, política y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

García Marzá (2004) identifica la Responsabilidad Social Corporativa como sinónimo de la Responsabilidad Social Empresarial y considera que es uno de los conceptos que más resistencias ha encontrado en su incorporación al lenguaje económico, siendo hasta ese entonces un tema tabú en el ámbito empresarial. En sus palabras: *“la responsabilidad social aparece como un concepto que pretende recoger el impacto de la empresa sobre la sociedad, los efectos sociales y ecológicos de la toma de decisiones empresariales. La aportación de bienes y servicios que define la*



función de la empresa se analiza así desde el punto de vista más amplio de la satisfacción de las necesidades de la sociedad “(García Marzá, 168: 2004).

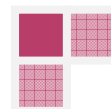
Si tomáramos la definición que Milton Friedman en los años setenta de lo que se entendía por responsabilidad en los negocios, para él, *“los negocios tan sólo tienen una responsabilidad social: emplear sus recursos y emprender actividades encaminadas a aumentar sus beneficios, siempre que se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, en competencia libre y abierta, sin engaños ni fraudes”* (Friedman, M, 1971) Un enfoque que años más tarde complementó de la siguiente manera: *“la responsabilidad social de la empresa es una filosofía subversiva ya que limita la libertad empresarial y esto es incompatible con obtener el máximo beneficio”* (Fiedman, 1990). Daniel Bell (1994), por el contrario, manifiesta que *“la empresa es una institución al servicio de la sociedad ya que satisface la exigencia no sólo de accionistas sino también de trabajadores y proveedores”*.

Para Vernis (1998), el término responsabilidad social corporativa *“nace en la década de los cincuenta y sesenta del siglo XX en los Estados Unidos. En la Unión Europea se desarrolla a partir de la década de los noventa. El presente grado de consenso que hay actualmente en cuanto al término es consecuencia de un largo proceso de maduración pero ya nos podemos permitir aventurar que existen muchas probabilidades de que el término siga evolucionando en el futuro”*.

Este mismo autor considera que el concepto de RSE, al igual que los contextos en los que se enmarca, continuará evolucionando. A su juicio, existen cuatro factores que van a tener una gran relevancia en este proceso de evolución: globalización, gobernanza, desarrollo sostenible y ampliación de la UE, en el contexto de ésta.

La RSE, en definitiva, es una forma voluntaria de incluir principios en la gestión diaria de una empresa. Estos valores se integrarán en la medida en que la empresa entiende a sus *stakeholders* (accionistas, empleados, consumidores, autoridades públicas, ongs, sindicatos, etc), (Vernis *et al.*, 1998).

El trabajo de K. Davis (1985) se concentra en 2 temas: el primero se refiere a la exigencia de restringir la responsabilidad social al ámbito de la gestión y dirección de las empresas; el segundo a la pretensión de definir la RSE como la justificación basada no sólo en motivos económicos o técnicos para la ejecución de decisiones empresariales sino en motivos que van más allá de estos. El argumento central de este autor se basa en la definición de la RSE como responsabilidades voluntarias, o sea, obligaciones que no son resultados de la imposición. En esa línea, defiende la toma en consideración por parte de la empresa de cuestiones más allá de requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa. Su propuesta no rechaza la relevancia de la obtención de beneficios económicos empresariales ya que si la empresa no se rige por criterios económicos no sería viable. Pero a su vez, argumenta que, si sólo se



somete a esos criterios, la empresa perderá la legitimidad que la sociedad le ha otorgado y se extinguirá.

El autor formula su *ley de hierro de la responsabilidad*; sostiene que las responsabilidades sociales de los empresarios necesitan depender de su poder social y, por tanto, afirman el gran poder que éstas tienen, pero subraya la necesidad de que expliquen y justifiquen a la sociedad cómo emplean éste (Davis, 1985).

Frederick (1978) considera la RSE como un modo de responsabilidad pública y propone que las obligaciones que genere la RSE estén siempre en concordancia con las obligaciones que cualquier organización pudiera tener frente a la opinión pública. Asimismo, expone, siguiendo la línea de K. Davis, que son las personas que dirigen la empresa quienes son responsable del uso del poder e influencia de la compañía en la sociedad. Resumiendo, el concepto de RSE continua siendo individual y no organizacional. Lo que sí es nuevo es que los fines y medios de la empresa deben ser respetuosos y estar en consonancia con los fines de la sociedad.

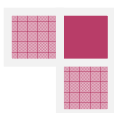
Otras definiciones más cercanas en el tiempo que recogen de forma evidente la constante evolución que está sufriendo el concepto son las que se citan a continuación, las cuales han salido recientemente en la prensa:

Para Abascal (2005), “... la empresa es, intrínsecamente, una institución social y está subordinada a todos los cambios que se produzcan en la sociedad y por ello, debe aceptar responsabilidades frente a ésta.”

“La responsabilidad social de las empresas se puede entender como la voluntaria integración de las preocupaciones sociales en el conjunto de actividades, operaciones comerciales y relaciones con sus interlocutores que se desarrollan en toda actividad empresarial.” (González Posada, ABC Economía 4/8/2008). Este profesor afirma que las empresas no sólo deben lograr el máximo beneficio sino que necesitan cumplir una serie de requisitos éticos en su comportamiento, que son cada día más apreciados por consumidores e inversores. Algunas empresas como Repsol, Telefónica o Inditex se encuentran bien estructuradas en relación a sus políticas de RSE. Otras, aunque no tienen bien definido su proyecto de futuro, quieren responder a las necesidades sociales.

“Una empresa mercantil se convierte en un grupo social cuando consigue que sus empleados sientan que su trabajo es reconocido. Por ello, las empresas del siglo XXI, van a ser cada vez más grupos sociales” (de Miguel, La Razón, 1/8/2003).

“Una empresa socialmente responsable debe tener en cuenta los siguientes factores: información sobre lo que se ejecuta en su seno; evaluación de las actuaciones; convergencia de todas las actividades; transparencia sobre lo que se hace en el sentido de claro, medible, comparable y, por tanto, cierto; coherencia entre lo que se dice y lo que se hace; diálogo con stakeholders; apertura a la



sociedad; descentralización; enfoque integral y por último, voluntad de transformación a pesar de los obstáculos” (Moreno, Cinco Días, 20/03/2003).

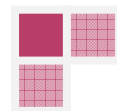
En resumen, podemos afirmar que no hay una definición generalmente aceptada de la expresión RSE. Se utiliza para describir un amplio rango de decisiones de orden social, económico y medioambiental tomadas por las compañías que no se fundan en normas legales obligatorias y, por ello, tienen naturaleza voluntaria. Concluyendo, no existe consenso sobre el término aunque es preferible optar por RSE ya que los comportamientos responsables deben ser realizados tanto por las organizaciones como por los ciudadanos. Sin embargo, también es comprensible que la campaña que las autoridades públicas han realizado tiene como destinataria la empresa y que es normal que el término incluya una referencia a la misma. Por último, sólo falta añadir que la palabra corporación responde a la tradición anglosajona y el término empresa a la cultura hispana. Habiéndose iniciado el debate en el ámbito cultural anglosajón, es por ello por lo que se utiliza RSE pero no por motivos objetivos.

9.3.- RASGOS CARACTERÍSTICOS DE UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE.

Uno de los consensos básicos a los que los diferentes autores consultados han llegado es que la *Responsabilidad Social Corporativa* es, por tanto, una noción que va más allá del cumplimiento de los requerimientos legales obligatorios, los cuales se dan por supuesto. Para Vernis (1998) una empresa es considerada socialmente responsable si sus iniciativas en esta materia se ajustan a los siguientes criterios:

- a) Se realizan de forma voluntaria, más allá de las normas legales.
- b) Se interactúa con los *stakeholders*.
- c) *Integra las preocupaciones sociales y medioambientales en todas sus actuaciones empresariales.*

Estos factores son muy complejos. Por ejemplo, el cumplimiento del Protocolo de Kyoto es exigible a las empresas europeas mientras que no lo es a las americanas o chinas ya que sus gobiernos no han ratificado el mismo. Por tanto, una empresa española puede estar cumpliendo el Protocolo de Kyoto y no tener la consideración de responsable socialmente mientras que una empresa americana que cumple voluntariamente, con dicho protocolo, aparte de con su legislación medioambiental, es una empresa responsable. Todo lo anterior nos lleva a pensar que lo que en



algunos países se percibe como un esfuerzo añadido, en otra forma parte del cumplimiento de su legislación vigente.

El segundo criterio *de los relacionados anteriormente* menciona la interacción con los *stakeholders* que quiere decir diálogo, respeto y transparencia. Sin embargo, la interacción tiene sus límites y en algún caso puede llegar a ser conflictiva por la imposibilidad de conciliar intereses opuestos.

Por último, el tercer *criterio establece* la necesidad de integrar las acciones de RSE en el centro principal de la actuación empresarial. La RSE no es una responsabilidad más.

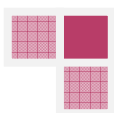
La principal beneficiaria del cumplimiento de los criterios anteriormente expuestos es la propia empresa. Una gestión sobresaliente de los productos y servicios que ofrece, de los recursos de los que dispone, así como de los procesos que realiza va a influir positivamente en su cuenta de resultados. Igualmente, la sociedad es la que legitima la actividad de la empresa. Una excelente comprensión por parte de la empresa de las preocupaciones de sus *stakeholders* va a facilitar su éxito.

En la consideración de la RSE juega un papel determinante analizar los diferentes contextos institucionales, legislativos, económicos y culturales en los que se desarrolla la misma. Esta reflexión se agudiza en relación al entorno económico ya que las empresas en regiones desarrolladas disponen de más recursos a la hora de tomar iniciativas en materias de RSE que las que se ubican en regiones pobres. Igualmente, los temas de interés son distintos según la región económica en la que actúe la empresa. En las regiones desarrolladas, las compañías centran más su atención en el diálogo con los *stakeholders* mientras que en las subdesarrolladas se concentran en actuaciones más primarias.

Para Begoña Solsona, el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa lo podemos entender desde distintas corrientes económicas, sociales e incluso políticas. Obedeciendo al tipo de economía o a la geografía en la que nos situemos, nos encontraremos ante distintos conceptos de esta realidad. No será, por tanto, el mismo en los Estados Unidos, cuya RSE se basa en un concepto filantrópico/estratégico y de marketing social, que en los países escandinavos, con larga experiencia en la negociación social y gestión medioambiental.

De estas definiciones, podemos obtener las siguientes características fundamentales de la RSE:

- a) Voluntariedad: Esta opción por integrar las preocupaciones sociales y medioambientales es voluntaria en el sentido de que no es una obligación legal. Por ello, la RSE va más allá de lo que se exige legalmente, que se da por hecho y es un escalón previo a cualquier iniciativa de RSE.



- b) Integración: Las medidas de RSE se deben integrar en el quehacer cotidiano de la empresa y en todas sus áreas de servicio. Es decir, no es algo *añadido* o marginal.
- c) Consistencia: Estas medidas deben ser permanentes.
- d) Transparencia: Las organizaciones que implementan las acciones de RSE deben informar de forma diligente y veraz sobre las mismas en aspectos fundamentales para los diversos grupos de interés.

Dentro de la RSE, podemos distinguir tres dimensiones: la social, medioambiental y la económica. Asimismo, podemos hablar de dos ámbitos: el externo y el interno.

En el ámbito interno, la RSE se centra en determinados aspectos relacionados con los recursos humanos como pueden ser la formación continua, la conciliación de la vida laboral con la personal, la seguridad e higiene laboral, la integración de las personas en riesgo de exclusión y la restricción de los impactos ecológicos.

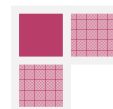
En el ámbito externo, la RSE se ocupa del impacto de las empresas en las comunidades locales, del respeto de aquellas a los Derechos Humanos y a las cuestiones medioambientales globales, además de la promoción de políticas responsables por los proveedores de estas empresas.

Acorde con la GRI (Global Reporting Initiative, organización sin ánimo de lucro fundada por la PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la CERES, Coalition for Environmentally Responsible Economies), las tres dimensiones de la RSE son:

- a. La económica: que evalúa los impactos económicos directos sobre la clientela, los proveedores y la plantilla de la empresa.
- b. La medioambiental: que evalúa el consumo de materias primas, la energía, el impacto en la biodiversidad, los vertidos y residuos y las emisiones de CO₂.
- c. La social: que se puede subdividir en prácticas laborales (seguridad, conciliación, formación, diversidad, etc.), Derechos Humanos (no-discriminación, trabajo infantil, derechos de los indígenas, etc), sociedad (corrupción, contribuciones políticas, etc.) y responsabilidad del producto (salud y seguridad del cliente, publicidad, respeto a la intimidad, etc)

Granda Revilla (2003) entiende por Responsabilidad Social Corporativa el fenómeno voluntario por el que se concilia crecimiento y competitividad, integrando al mismo tiempo las preocupaciones sociales y medioambientales.

Para este autor, cada día, existe una mayor sensibilización entre los directivos españoles hacia las cuestiones éticas, de carácter medioambiental y de derechos humanos. Sin embargo, también es justo reconocer que el fomento de la



Responsabilidad Social en sus empresas se realiza en el marco de intensas reflexiones de carácter estratégico por parte de las compañías. En el ámbito interno, la puesta en marcha de medidas que consoliden un clima laboral adecuado en las empresas causa un efecto favorable en tres factores que incrementan la productividad de las compañías: captación y retención del talento, motivación y disminución del absentismo.

Las empresas especialmente sensibilizadas con sus recursos humanos se han propuesto como objetivo convertirse en lo que según el término anglosajón se conoce como *best place to work* (Granda Revilla, 2003:75-79).

Por otra parte, en el ámbito externo, en las relaciones de la compañía con el mundo exterior, la estructuración de acciones de RSE va a repercutir en una serie de factores que van a producir un efecto significativo en el coste financiero de la compañía: credibilidad del equipo gestor, reducción del riesgo operativo y disminución de la incertidumbre.

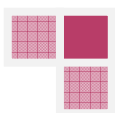
Comparando los índices generales del mercado con los índices de sostenibilidad (Dow Jones Sustainability Index), observamos que para una rentabilidad muy similar, el riesgo que asume el inversor que apuesta por la sostenibilidad es menor. Esto le va a permitir obtener financiación a un menor coste y, a la postre, aumentar su rentabilidad.

Asimismo, también dentro de los factores externos que pueden incrementar la rentabilidad de la empresa a través de acciones de RSE, podemos señalar:

- a) Establecimiento de barreras de entradas: Una marca sólida y con atributos emocionales obstaculiza la entrada de competidores a su mercado.
- b) Orientación de mercado: Un mayor intercambio de puntos de vista con los *stakeholders* faculta anticiparse a los cambios en el mercado.
- c) Relaciones con las Administraciones Públicas: La mayor colaboración con éstas disminuye el riesgo de infracción y la consiguiente sanción.
- d) Aumento de la satisfacción del cliente: En los entornos competitivos, se compite no sólo por la calidad intrínseca del producto sino cada vez más por servicio y percepción.

Ya desde el punto de vista macroeconómico, podemos afirmar que todas estas decisiones van a traducirse en una mejora de las condiciones de partida para el crecimiento de la empresa y, por supuesto, de la economía.

El estudio de la evolución del concepto ofrecido hasta el momento ofrece tres rasgos: voluntariedad, consonancia con los valores que se respetan en la sociedad y concepto individual de la RSE. La cuarta característica de la evolución del concepto

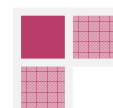


de RSE está relacionado con el propósito de distinguir la justificación de la RSE, que sería la llamada Corporate Social Responsibility²⁰ (Esta distinción ha tenido gran éxito entre los expertos en RSE y han proliferado obras motivadas por asistir a los directivos sobre qué acciones deben tomar para implementar políticas de RSE). Además, la presión de la opinión pública ha conducido a que determinadas administraciones públicas realicen guías de actuación socialmente responsable para las empresas. Cabe destacar en este ámbito la *Social Responsibilities of Business* publicada por el Comité de Desarrollo Económico norteamericano. Este estudio indica la forma en que las empresas pueden desarrollar sus responsabilidades de RSE y lo representa a través de tres círculos concéntricos: el círculo interior contiene obligaciones concretas para la realización eficiente de las funciones económicas (productos, trabajo y crecimiento económico); el intermedio incluye también una conciencia sensible respecto a transformaciones en los valores sociales con respecto al medio ambiente o los contratos con los trabajadores; por último, el exterior contiene responsabilidades que están surgiendo relacionadas con la pobreza o las ruinas urbanas

Tabla 18 Inversión Empresas del IBEX en RSE año 2009

Sector	Empresa	Ingresos de explotación 2007	Beneficio Neto 2007	Inversión en Acción Social 2007	Porcentaje de inversión respecto al beneficio neto
Energía renovable	Acciona	7.953	935	7	0,75
Transporte	Abertis	3.620	682	10	1,46
Servicios financieros	BBVA	10.545*	6.126	69	1,12
Construcción	Ferrovial	14.656,8	733,7	6,6	0,9

²⁰ WC Frederick From CSR1 to CSR2 Business and Society, vol.33, nº2, 1978, pp.150-164).



Consumo	Inditex	9.435	1.250	5,6**	0,45
Seguros	Mapfre	14.866	972	28,8	2,96
Energía	Repsol YPF	55.923	3.188	32,3	1,01
Comunicación	Telefónica	56.441	8.900	90	1,01

Fuente Ignasi Carreras (2009)

Para Ignasi Carreras (2009), en la actualidad se dan diferentes modelos entre las empresas a la hora de desarrollar un plan de Responsabilidad Social Empresarial, modelos que coinciden con las diferentes maneras de entender aquella (Carretras, 2009):

- Responsabilidad reductiva (solo cuenta de resultados y legislación).
- Responsabilidad reactiva (solo gestión de riesgos y de la reputación).
- Responsabilidad estratégica (gestión de la relación con los diversos *stakeholders* y posicionamiento *estratégico*).
- Responsabilidad comprometida (construcción de identidad empresarial, ventaja competitiva y creación de capital social).

Para este mismo autor, los factores clave para implementar la RSE en el marco de las compañías son los siguientes:

- Visión clara.
- Liderazgo y compromiso.
- Cultura corporativa que permita su desarrollo.
- Alineación con negocio.
- Gestión seria y eficaz de la RSE.
- Involucrar a los empleados.
- Centrar la RSE en los factores competitivos clave de la organización (conocimiento, clientes, RRHH, reputación, innovación y calidad).
- Branding

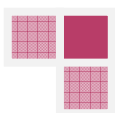
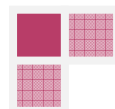


Ilustración 25 La RSE según Ignasi Carreras de ESADE



Para Martínez, Simón y Agüero (2003), la llave del éxito en las políticas de responsabilidad social empresarial pasa por el cumplimiento de cinco principios:

1. Centralidad: Apoyar causas relacionadas con la empresa y que creen ventaja competitiva.
2. Especificidad: Capaces de crear muchos beneficios para la empresa.
3. Visibilidad: Que sea dada a conocer a los asalariados y consumidores.



4. Proactividad: Buscar constantemente nichos nuevos.
5. Voluntariedad: No debe surgir de la necesidad de obtener beneficios sociales o cumplir normas obligatorias, sino del libre compromiso empresarial.

Las decisiones en esta materia deben de ser tomadas por la dirección de la compañía en última instancia. Es una cuestión que trasciende a la organización y que enlaza con la moral y los valores de sus miembros.

9.4.- MUESTRA DE NORMAS DE RSE.

Al objeto de presentar las normas que actualmente están en vigor para dar cobertura a las acciones de RSE de las empresas vamos a presentar aquellas que más predicamento están teniendo entre éstas y por las que se mide de manera estandarizada el impacto de este tipo de políticas

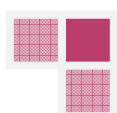
Tomando como referencia la clasificación de Morros Ribera y Vidal (2005), las normas más comúnmente empleadas son las siguientes; SA 8000, AA1000 y la Propuesta de la Global Reporting Initiative

9.4.1. SA 8000

Elaborada en 1997 por la *Social Accountability International* (SAI), agencia de acreditación constituida por el Council on Economic Priorities (CEI), tiene por objeto definir un conjunto de normativa general y auditable por una entidad externa sobre la protección de los derechos de los trabajadores. Esta normativa está basada en las convenciones de la OIT, en la Declaración Universal sobre Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de la Infancia.

El objetivo es que dicha norma sea utilizada por las entidades que lo requieran así como por sus proveedores. En la misma se abordan temas de trabajo infantil, trabajo forzado, derechos sindicales, seguridad e higiene, horarios de los trabajadores y remuneraciones.

Se emite una certificación final. Su aplicación requiere de la implantación de un sistema de gestión social y la auditoría externa sólo se realiza al final de proceso.



9.4.2. LA “AA1000”

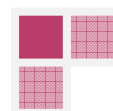
Se centra en la *rendición de cuentas* y en el aseguramiento de la calidad del proceso de informar sobre RSE. Abarca una serie de principios y procesos normalizados.

No se emite una certificación final. La participación externa, que incluye asesoría y/o auditoría, se extiende durante todo el proceso. Se ocupan de los procesos pero no sustancian en qué deben asentarse dichos procesos.

9.4.3. LA PROPUESTA DE GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Elaborada en 1997 conjuntamente por la Coalition for Environmentally Responsible Economies y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. No es estrictamente una norma de RSE sino que es una propuesta centrada en el *reporting*. Busca la unificación de los tres ámbitos de la cuenta de resultados en un informe parecido al que tienen las cuentas anuales de la contabilidad financiera.

Se ha convertido en el estándar de *facto* en la exposición de informes de sostenibilidad y ha realizado vinculaciones con otras normas o principios relacionados con la RSE como pueden ser la propuesta del Pacto Mundial (Global Compact) y la serie de normas AA1000



9.5.- FORMULAS DE COLABORACIÓN EN EL MARCO DE LA RSE ENTRE EL TERCER SECTOR Y LAS EMPRESAS.

9.5.1. RELACIONES MARCADAS POR EL PARTENARIADO.

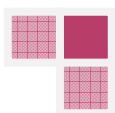
A partir de los setenta, se empieza a detectar el aumentado poder de las empresas no sólo en el campo económico, sino también en el político, social y cultural. Esto da lugar a nuevas relaciones de poder y competencias compartidas. En esta nueva distribución de autoridad, las Organizaciones No Gubernamentales han jugado un papel predominante en atraer a las compañías hacia cuestiones de responsabilidad empresarial, sobre todo, en temas de derechos humanos y defensa del medio ambiente en las que las primeras han revelado a la opinión pública como las empresas incumplían algunas de sus responsabilidades.

Igualmente, ha sido llamativo observar cómo estas relaciones se han reconducido, a veces, a través de la vía del partenariado. Este aspecto es muy destacable ya que las empresas y ONG han aprendido a trabajar cooperando entre ellas al objeto de contribuir a la obtención de objetivos que ayuden al bienestar de la sociedad, teniendo claro que estos objetivos sólo serán alcanzables con el soporte de una Administración implicada en los mismos.

Por todo ello, es un hecho de indudable certeza el que las organizaciones no lucrativas se están empezando a tener en cuenta por parte de las empresas ya que éstas necesitan saber cuáles gestionan mejor, previenen conflictos e incluso pueden cooperar con ellas.

Para Prandi (1994), resulta de interés señalar cuatro fenómenos que han contribuido al afianzamiento de la responsabilidad empresarial en las prácticas empresariales: la globalización económica, que repercute en la internacionalización y deslocalización de las empresas que se van a trasladar a países con estándares legales diferentes; la sociedad-red, que va influir en el hecho de que la empresa sea percibida por la sociedad como un actor social más; las tecnologías de la información y el conocimiento, que van a generar esperanzas de transparencia por parte de la empresa; y, por último, la aparición de una sociedad del riesgo en la que la reputación de las empresas se va a ver afectada por un mayor nivel de sensibilización de la sociedad sobre determinados asuntos. Las ONG se han aprovechado de estos factores para impulsar una discusión sobre la responsabilidad empresarial.

Para Barranco (2005), la responsabilidad social empresarial no es algo que se complete con una declaración de principios sino que debe impregnar el interior de la



organización. Esta interiorización de los valores es necesaria debido a que una pérdida de reputación corporativa como consecuencia de una mala estrategia de responsabilidad social corporativa implica la necesidad de realizar una gran inversión durante un periodo largo para recuperar esa imagen. En su opinión, las campañas de acción social realizadas por las empresas líderes deberían ser realizadas por todas las empresas. Sin embargo, es necesario que aquellas empresas que venden productos de lujo o elitistas realicen campañas sutiles para eludir críticas que perjudicaran su reputación corporativa. Muchas veces se realizan actuaciones solidarias de primera magnitud, se obtiene la cooperación de unos socios espectaculares y, aún así, no se consigue aprovechar estos factores para incrementar la reputación corporativa de la empresa (Barranco, 2005).

Según Austin las alianzas entre la empresa y el Tercer Sector pasan por 3 fases (dependiendo del nivel de desarrollo de la primera: filantrópica, transaccional e integradora. En la primera etapa, el grado de cohesión es bajo, la cantidad de la aportación y de las actividades realizadas pequeña y el valor estratégico escaso. En la última etapa, todas esas características son altas.

Los problemas de la filantropía empresarial tradicional se derivan de haber tenido un foco muy altruista, por haber fomentado causas que no estaban en el negocio de la empresa y por no haber consolidado un planteamiento compacto que creara alianzas estratégicas empresariales con sus stakeholders (Husted y Allen, 1998).

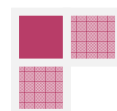
9.5.2. RELACIONES MARCADAS POR EL LOBBYING

Tomando como referencia el Nordic Partnership, se puede establecer una tipología de procedimientos por las que una empresa puede implementar una acción de *lobbying*:

- a. Institucional (para respetar y promover).
- b. Informal (manifestaciones).
- c. Dirigida (campañas, boicots).

Al hilo de lo anteriormente comentado sobre el creciente poder de las empresas, diversos documentos de trabajo de la Comisión de Derechos Humanos de Naciones Unidas han determinado una cercana relación entre el mismo y las responsabilidades que le afectan, llegando a la conclusión de que las compañías se han acogido a las normas jurídicas medioambientales y laborales de las que más se beneficiaban disminuyendo los estándares internacionales en estas materias.

Es en el contexto de estas circunstancias en el que se han modificado las relaciones entre Estado, Tercer Sector y empresa. Las relaciones de la empresa con



la sociedad ya no se circunscriben a la observancia de las obligaciones jurídicas para con las administraciones públicas. Ahora existe un nuevo modelo de relación a través de la cual las ONG van a influir directamente en la responsabilidad empresarial, ya sea a través del fomento de prácticas empresariales responsables o de denuncias ante los tribunales de prácticas irresponsables por parte de las mismas.

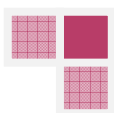
Las ONG empiezan a aparecer en el panorama internacional de forma masiva en las décadas de los 80 y 90. Según el Yearbook of International Organizations, hay más de 14.000 ONG en el mundo. Éstas se pueden dividir en cuatro clases:

- a. De ayuda humanitaria.
- b. De cooperación al desarrollo.
- c. De defensa del medio ambiente.
- d. De promoción de los derechos humanos.

Las dos últimas categorías son las que más han influido en la promoción de la responsabilidad empresarial. Las tareas preferenciales de las ONG en el contexto de la responsabilidad empresarial han sido las patentes, comercio justo, derechos laborales, trabajo infantil, derecho a la salud, derecho al desarrollo, medio ambiente, inversión socialmente responsable y en la ayuda a los colectivos vulnerables, acciones de presión ante determinados organismos financieros y la incidencia de las empresas en países en fase de reconstrucción.

Determinados organismos internacionales, como la ONU, o supranacionales como la UE, están siendo instados por las ONG a cooperar en la construcción de un tejido sólido en el ámbito internacional de responsabilidad empresarial junto con las empresas y los gobiernos nacionales. Esto se complementa con la labor de las ONG de creación de normas de responsabilidad empresarial, de certificaciones y de sistemas de *accountability*.

La labor de las organizaciones del subsector no lucrativo ha sido también muy intensa en el terreno del *lobbying*. De esta manera, al objeto de que se creara un Grupo de Trabajo sobre los métodos de trabajo y actividades de las empresas, las entidades no lucrativas asesoraron sobre lo que actualmente se conoce como Normas de Naciones Unidas sobre las responsabilidades de las empresas en el ámbito de los derechos humanos. Como ejemplos de contribución de las ONG a normas de carácter internacional en el ámbito de la responsabilidad empresarial también podemos citar las directrices de Amnistía Internacional en materia de derechos humanos para empresas o los Principios de Global Sullivan para la Responsabilidad Social Corporativa con el objeto de que las empresas norteamericanas que operaban en Sudáfrica dieran un trato igualitario a sus empleados sudafricanos de color.



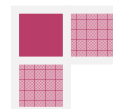
Pero las ONG también han participado en la elaboración de sistemas de certificación reconocidos internacionalmente como puede ser la *Social Accountability* 8000 (creada por *Social Accountability International*) o en la creación de sistemas de *accountability* como puede ser la *Global Reporting Initiative* (que tuvo su origen en la CERES, *Coalition for Environmentally Responsible Economies*) que tiene como fin asistir a las empresas en la comunicación de su cuenta de resultados social.

9.5.3. RELACIONES MARCADAS POR EL ESCRUTINIO

Introducimos en este epígrafe la descripción del caso del boicot a la empresa NESTLÉ en Estados Unidos para relatar algunos de los componentes fundamentales que presidieron la primera fase de las relaciones entre empresa y ONGs durante los años setenta.

Infact (*Infant Formula Action Coalition*) comenzó un boicot a Nestlé en 1977 debido a que la consideraba responsable de la muerte o enfermedad de lactantes en países del tercer mundo motivada por las políticas de marketing de esta compañía que fomentaban la leche artificial en vez de la de uso materno. A este boicot se sumaron otras organizaciones de diferente naturaleza, algunas de ellas actuando bajo el paraguas de las iglesias norteamericanas. Todas estas organizaciones estuvieron apoyadas por la sociedad pese a no estar ésta informada a fondo sobre el asunto. Paralelamente, se aprobó un Código Internacional de comercialización de sustitutivos de la leche materna por la Organización Mundial de la Salud. Primeramente, Infact llevó a cabo una estrategia ofensiva de cara a que Nestlé cumpliera con dicho Código a través de una mayor presencia mediática, del reclutamiento de voluntarios y la realización de tareas de *fundraising*. Posteriormente, lleva a cabo una estrategia defensiva con el objeto de iniciar una negociación con Nestlé a través de otra de las organizaciones que participan en el boicot, la Iglesia Metodista Unida.

Como principal conclusión del caso que acabamos de exponer extraemos que se pueden llevar a cabo diversas estrategias complementarias con el objeto de conseguir el objetivo final. Unas organizaciones realizaban acciones de presión a la empresa mientras que otras negociaban con ésta con el objeto de que ésta recondujera su posición. Por tanto, a pesar de que muchas veces se plantean la negociación vs boicot como dos alternativas irreconciliables, no tiene por qué serlo e incluso pueden llegar a ser complementarias.



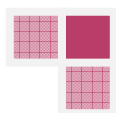
Las ONG tradicionalmente han adoptado un papel como receptoras de fondos y debido a ello muchas de éstas tienen departamentos de marketing o comunicación al objeto de desarrollar sus relaciones con las empresas donantes. Como explica Pimentel (2008), junto a ese papel existe otro que han jugado otras organizaciones que adoptan una labor de escrutinio y denuncia de las empresas que no cumplen con sus responsabilidades sociales. Algunas complementan ambos papeles y ejercen a la vez actividades de presión sobre las empresas al mismo tiempo que reciben fondos. Evidentemente, seleccionan con cuidado a los donantes, adoptando criterios éticos en dicha selección. Algunas ONG simplemente, para evitar conflictos de intereses, deciden voluntariamente no recibir fondos de determinados sectores de actividad (Fundación Oceana respecto del sector petrolífero) o simplemente no recibirlos de ninguno (Greenpeace).

Lo que sí que parece cierto es que hay un claro auge del activismo en el sector no lucrativo, que es debido, según esta misma autora, a diversas razones: en primer lugar, la sofisticación de la acción contra las empresas por parte de las ONG, que se ejerce desde diversos ámbitos: accionistas, empleados (huelgas, oposición interna), medios tradicionales (campañas públicas) o los ligados a la web 2.0 (blogs, creación de páginas anti-empresas). En el caso de que todas estas actuaciones se realicen de forma coordinada, nos encontramos ante lo que se llama campañas anti-corporativas. Este tipo de campañas son mucho más sencillas actualmente gracias a Internet ya que todas ellas nacen allí y desde allí se pueden derivar *off line* a través de diferentes acciones como el consumo interno. Hoy en día existen auténticas biblias de campañas anti-corporativas o anti-determinado sector corporativo en internet como www.corporatewatch.org o www.oilwatch.org. Asimismo, recíprocamente se han creado webs de vigilancia a las ONG como www.ngowatch.org.

Además, este activismo se beneficia del creciente rol de las ONG como interlocutores gubernamentales y sociales. A partir de la Conferencia de Río sobre el medio ambiente, las ONG han creado foros paralelos a cada conferencia intergubernamental a través de los cuales redactan sus documentos sobre su posición ideológica en torno a un determinado tema.

Igualmente, el movimiento antiglobalización, con su enorme presencia mediática en las cumbres de Seattle o de Génova ha aumentado el protagonismo de las ONG, aunque debemos mencionar que éste es posiblemente el elemento más radical de todo el sector no gubernamental.

Por el contrario, ha surgido un acontecimiento que es la aparente incorporación de los antiguos activistas anti-empresas al mundo empresarial, que no está exento de críticas por parte de sus viejos compañeros. Estas incorporaciones se producen debido a la convicción de estas personas de que sólo se pueden cambiar las cosas desde dentro del mundo corporativo y se articulan bien a través de la fundación de entidades que se dedican a asesorar a las compañías, bien a través de



fichajes por consultoras o, por último, incorporándose a las propias empresas. Esta tendencia se ha consolidado plenamente en el Reino Unido mientras que en España está empezando.

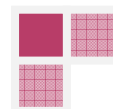
Otro aspecto a señalar son las memorias alternativas o paralelas que las ONG realizan de las empresas al objeto de exponer la realidad sobre lo que cada una de ellas está haciendo. Podemos citar como ejemplo la de Amigos de la Tierra sobre la empresa Shell.

Significativamente, el mayor riesgo para las empresas es que la realización de dichas acciones por ONG ponga en duda la reputación corporativa de éstas. Uno de los ejemplos más relevantes de esto es el caso de Nike a la que se asocia de manera generalizada entre el público con la explotación de niños en Asia. En opinión de Pimentel(2008), es necesario anticiparse y relacionarse con este tipo de entidades, lo cual no quiere decir que éstas vayan a cambiar su opinión sobre la empresa, pero sí que ésta tenga más posibilidades de que su reputación quede intacta.

En paralelo, desde las empresas también se ha generado una corriente de opinión enfocada a controlar al que controla, es decir, a las ONG, por lo que según esta autora, podríamos afirmar que existen dos esquemas de relación de las empresas con las ONG. O bien la estrategia defensiva de *vigilar al vigilante* o bien la ofensiva de *diálogo constructivo con estas entidades*.

La estrategia defensiva se basa en hacer un seguimiento continuado de las actuaciones de las ONG por parte de los departamentos de comunicación de las empresas. Este seguimiento es esencial ya que las denuncias y oposición que plantean las ONG pueden suponer riesgos reales para la empresa. Por el contrario, la estrategia ofensiva o proactiva se basa en la cooperación conjunta con estas entidades al objeto de realizar proyectos de desarrollo social. Esta cooperación no se debe limitar a la mera donación o filantropía, sino que debe partir de considerar a la ONG como un verdadero socio del conocimiento, como ha hecho por ejemplo la empresa DKV Seguros con Intermon cuando ha lanzado sus microseguros en Iberoamérica. Dentro de esta estrategia proactiva, es muy importante, asimismo, comprometer a estas entidades en la toma de decisiones de la empresas en los temas que son de su incumbencia, sea a través de su participación en comités consultivos de la empresa o encomendándolas la realización de auditorías sociales.

Para Pimentel (2008), el modo de relacionarse con las entidades activistas parte de una clasificación de la London School of Economics de todas las entidades no lucrativas. Una vez realizado esto, es necesario establecer dos estrategias: la primera, de seguimiento o defensiva ante las entidades *multidivisionales* y *red* (que haga lo que haga la empresa seguirán criticándola porque en eso se basa su razón de ser) y con las que hay que hacer una labor de monitorización constante; la segunda, de diálogo o vanguardia, con las ONG *unitarias* que quieren ayudar realmente a las empresas a mejorar, que las hay, aunque en España son las menos numerosas.



9.5.4.- LA ACCION SOCIAL DE LA EMPRESA.

Según describen Martínez, Simón y Agüero (2003) una de las relaciones más frecuentes entre las empresas y las ongs es la que se articula a través de la puesta en marcha de programas de acción social. La acción social de la empresa se ha sustanciado a través de diferentes maneras como el patrocinio, el mecenazgo, los proyectos concebidos y realizados por las instituciones sociales o la puesta en marcha de Fundaciones empresariales.

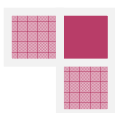
Todas estas versiones de la acción social de la empresa han sido percibidas por parte de la empresa que las realizaba como gastos en los que incurrir para demostrar que son socialmente responsables de los que no se espera ningún retorno. El problema aparece cuando surge una crisis y o se origina una recesión, situación en la que la partida de gastos que se dedica a la acción social es la primera que se elimina. Como dice el refrán, la caridad empieza por las personas más cercanas y estas son los accionistas, empleados y clientes.

Esta manera de entender la acción social de la empresa puede conducir a que algunos perciban la acción social como un gasto más de cara a aparentar. Es verdad que el aumento de la demanda social exige a la empresa que se implique cada vez más. En un futuro, habrá iniciativas destinadas a resolver legislativamente esta demanda social con lo cual la empresa perderá su activo social y anticipatorio y por ello tendrán la misma consideración social sus acciones sociales que el hecho de pagar impuestos y en ese caso si tendrá sentido considerar tales acciones como un gasto. Pero este momento aún no ha llegado.

Determinados autores consideran la posibilidad de que la Responsabilidad Social Corporativa se convierta en Innovación Social Corporativa (Moss Kanter, 1999) y otros plantean que los objetivos sociales formen parte de la estrategia corporativa, incorporando propuestas concretas sobre cómo se espera que éstas den un valor añadido a la empresa.

Si consideramos que la política social corporativa contribuye a la obtención de ingresos y prestigio para la empresa, es necesario especificar qué indicadores se han de utilizar para darle su valor. Para estos autores, cualquier procedimiento de creación de valor social implica tres requisitos:

- a. Fijar objetivos a largo plazo.



- b. Realizar una inversión social: Es necesario contar con un monto inicial. Los retornos no son siempre monetarios pero sí cuantificables y medibles.
- c. Buscar que la actividad sea sostenible: la acción social debe suponer valor para la sociedad (nada de acciones para aparentar) y valor para la empresa (en caso contrario, sólo se trataría de filantropía) (Martínez, Simón y Agüero, 2003)

Los manuales de contabilidad nos ofrecen varios ejemplos de activos intangibles: marcas, redes de distribución, acuerdos, fórmulas, listas de suscriptores, etc. Pero no existe manual alguno que se refiera al activo que supone la acción social. Por lo tanto, debemos considerar cuál es el dividendo social que ésta aporta. Se puede medir por ejemplo la cantidad de bien que obtiene una comunidad traducida en sillas para personas con discapacidad, becas otorgadas o monumentos restaurados, o en la acción prestada por euro invertido en acción social. También se puede cuantificar el retorno para la empresa en términos de clientes fidelizados o aumento de la notoriedad de la marca por euro invertido en acción social.

Para Martínez, Simón y Agüero (2003), la acción social se tiene que concretar en cuatro elementos esenciales en los cuales es posible que la misma genere valor:

1. Alineamiento con la misión corporativa: para generar confianza y prestigio lo cual implica nuevos accionistas.
2. Gestión de la identidad corporativa: el asalariado se identifica con la cultura empresarial, aumenta su compromiso y, por tanto, el clima laboral y, así, se reduce la rotación.
3. Compromiso con el mercado: se crea prestigio, mejora la imagen, lo cual permite fidelizar a los clientes.
4. Proceso productivo: la incorporación de prácticas sociales produce una apertura en el proceso de mejora continua. Son numerosos los casos en los que las acciones sociales han hecho que determinadas empresas modificaran sus instalaciones y procesos productivos formándose procedimientos de innovación continua. Por ejemplo cuando Leche RAM colaboró con UNICEF tuvo que invertir en una planta para elaborar leche en polvo para satisfacer las condiciones de UNICEF para enviar esa leche al Tercer Mundo.

Por otro lado, es importante destacar que la acción social comporta un riesgo inherente que no es desconocido por el mercado. En el contexto americano, las medidas de acción social son consideradas como un activo que aumenta el valor de las compañías. Comparando el Domini Social Index y el tradicional Standard & Poors 500 resulta que las empresas que han progresado mejor que el resto del mercado en los últimos 10 años han sido las que han realizado políticas de acción social.



Estos mismos autores señalan la existencia de tres circunstancias que determinan que tenga sentido realizar el proyecto de acción social o no:

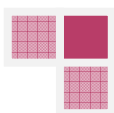
1. El nivel de sensibilidad hacia los problemas sociales en el entorno en el que se ubica la organización.
2. La existencia de una serie de valores corporativos orientados a la persona.
3. El nivel de competencia que existe en el desarrollo de su actividad.

Desarrollar acción social en entornos donde existen bajos grados de sensibilidad, valores corporativos y rivalidad no tiene ningún sentido. Habría que evitar realizar este tipo de acciones en ese contexto ya que no van a tener éxito y se va a percibir como *algo que se realiza para aparentar*. En sentido contrario, entornos donde existan altos grados de sensibilidad, valores corporativos y rivalidad favorecen la puesta en marcha de acciones sociales, ya que a la empresa le conviene hacerlo, puede hacerlo, luego lo hace.

En cuanto al nivel de competencia y rivalidad, siguiendo el discurso del mercado, cuanto más presión competitiva hay, se produce una mayor innovación por parte de la organización, al mismo tiempo que una renovación constante cuyo fin es adelantar a los competidores. El marketing con causa ha generado valiosos ejemplos de cómo una empresa se puede posicionar favorablemente ante un público objetivo a través de asociarse con diversas causas sociales. Para distintos segmentos de consumo hay mensajes de acción social que impulsan la colaboración: por ejemplo para las madres, la ayuda a los niños; para los jóvenes, la lucha contra el cambio climático o contra el SIDA. La empresa debe trascender a la mera donación, ser parte activa en la gestión de los fondos e implicarse en que se gasten en proyectos de calidad. Si la alianza se queda en la mera donación, la sostenibilidad no será permanente. Según esta idea, la ONG también debe aportar capacidad financiera generando beneficios a través de los proyectos que realice. No debe ser un mero recaudador y distribuidor del gasto.

Por último, el receptor último de los fondos debe intentar formarse para ser capaz de generar nuevos fondos, una porción de los cuales deberá reinvertir en su desarrollo.

Es en este modelo de mutuas contribuciones bajo el cual se produce una socialización de la empresa, que gradualmente va a integrar en su estrategia corporativa la acción social, una empresarialización de la ONG, que va a aprender técnicas de gestión empresarial y, por último, una dignificación del beneficiario, que



se va a convertir en el actor principal de su propio futuro. De todo ello, se van a beneficiar todos los actores de este proceso.

Respecto a la cuantificación del valor social, la potencialidad de generación de valor que tiene la acción social estará en función de la capacidad que tengan los actores implicados en agregarla para su propio beneficio. Sólo se podrá alcanzar el 100% de este potencial si se maximiza la creación de valor tanto para la empresa como para la ONG y el beneficiario.

9.6.- ALGUNAS EXPERIENCIAS RELEVANTES DE COLABORACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR Y LAS EMPRESAS.

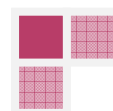
9.6.1. EL EJEMPLO DE MRW

Para Martín Frías (...), un empresario pionero en la aplicación de la responsabilidad social de las empresas, *“las compañías deben estar agradecidas a la sociedad, cuando ésta le otorga su confianza comprando sus productos y servicios. Existen formas para manifestar esa gratitud colaborando con las organizaciones no lucrativas mediante la aportación de fondos, voluntariado, productos o servicios sin contraprestación. La acción social vertebrará la cultura empresarial siendo motivo de orgullo para todos los empleados que forman parte de la compañía. Las políticas sociales de la empresa deben darse a conocer a los clientes, empleados y proveedores al objeto de que todos ellos las entiendan de forma lógica y se solidaricen con las mismas. Así se obtendrá un extra de motivación en los empleados y mayor fidelidad entre los clientes, lo cual redundará en un incremento de los beneficios. Si la mayoría de las empresas no han decidido implementar políticas de responsabilidad empresarial es porque ignoran los beneficios que éstas les pueden reportar”* (Martín Frías, 2005)

9.6.2. UNIÓN FENOSA

Dos casos españoles muestran diáfamanamente qué fórmulas de colaboración existen para las empresas con el sector no lucrativo.

El primero se enmarca en el *El Día Solidario* de Unión Fenosa. Esta empresa es un grupo empresarial español que actúa en tres sectores económicos (energía,



servicios y tecnología). A fines del año 2001, tenía 25.000 empleados de los cuales más de la mitad estaban ubicados fuera de España.

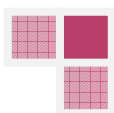
Grupos técnicos e ingenieros de la división de Acción Exterior viajaban regularmente a África e Iberoamérica con el objeto de asesorar a empresas del sector. Allí vieron condiciones de vida tan penosas que reflexionaron acerca de la posibilidad de llevar a cabo alguna labor que pudiese paliar dicha situación. Enseguida entendieron que la mejor forma de ayudarles era contribuyendo a su formación.

Unión Fenosa ha tenido siempre un acentuado concepto de complicidad con el entorno en que se encuentran sus instalaciones, debido a que las mismas se encontraban en entornos muy aislados y alrededor de cada central se formaba una comunidad compuesta de ingenieros, técnicos, operarios y sus familias, así como todas las comodidades para satisfacer sus necesidades de desarrollo personal y social (colegios, infraestructuras para actividades sociales, servicios de aprovisionamiento, etc). Esta noción de complicidad con el entorno se ha convertido en un factor clave para el impulso de la RSE en esta empresa.

En 1997, algunos empleados idearon ofrecer al resto de la plantilla la posibilidad de donar el importe correspondiente a un día de salario anual para realizar programas de acción social. Esa contribución se restaría de su paga extra de verano. Esta iniciativa contó ese año con el apoyo de 126 empleados y de la propia Dirección, que se comprometió asimismo a que la empresa como institución donara lo mismo que recaudasen los empleados por su cuenta. La cifra de trabajadores adheridos a la iniciativa ha experimentado un continuo incremento hasta llegar a 1.500 en el año 2002. Algunos jubilados de la empresa han solicitado la participación en esta iniciativa.

La gestión del proyecto mereció especial consideración al objeto de conseguir que los objetivos fijados se cumplieran. Se creó por tanto un equipo gestor formado por seis trabajadores y otro de apoyo logístico en el que intervinieron otros tres empleados. En la nación que se eligió para realizar el proyecto, se buscó una ONG local para coordinar la logística con el equipo gestor, dos de cuyos miembros están residen en dicho país al objeto de *no dar el dinero y cerrar los ojos*. Cada una de las empresas que forman el grupo Unión Fenosa se compromete a contribuir con el agregado de las donaciones de sus trabajadores. Además, la empresa les concedió el derecho a trabajar en esta iniciativa solidaria como si estuvieran trabajando en otros asuntos de trabajo y les sufragó el coste de los viajes al extranjero para el seguimiento de las acciones. Se publica un banner en la misma Intranet de la empresa con el fin de anunciarlo a los empleados.

El equipo gestor toma la decisión cada año del programa al que se dedicará el dinero recaudado al año próximo. Uno de los proyectos elegidos un año fue subvencionar la enseñanza de secundaria de niños keniatas. La idea era que esa



formación revirtiese luego en la propia comunidad local keniana. Este apoyo a la formación está en la línea de los valores corporativos de Unión Fenosa cuyo leit motiv es *enseñar y aprender desde la experiencia*. Esto se sustancia en situaciones como ser la única compañía española que dispone de una universidad corporativa, que cuenta con un presupuesto de 30 millones de euros, que educa cada día a 500 empleados y se estructura en Facultades cuyos Decanos son los máximos responsables de cada línea de negocio del Grupo.

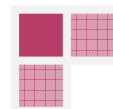
Existen otras actividades en las que la participación de la plantilla juega un papel esencial. Por ejemplo, los Premios C de Calidad bajo la cual los empleados nominan y seleccionan a un compañero que ha mostrado el mayor apego a los valores corporativos durante su actividad laboral. Otra muestra es el Premio Innovatio en el que, igualmente, los mismos trabajadores presentan sugerencias propios o recibidas de otros trabajadores para ayudar a la mejora de los sistemas de gestión de la empresa.

El Departamento de Marketing Corporativo ha efectuado una encuesta sobre la valoración que este tipo de iniciativas de RSE tiene en los trabajadores y han dado un resultado muy positivo. Además, ha trascendido de dicha encuesta que casi el 40% de los empleados del grupo realizan alguna forma de acción solidaria, ya sea dentro o fuera del mismo. Además, la valoración del Día Solidario es muy positiva tanto por lo que ayuda a los demás como por la buena imagen que comunica a la sociedad de la empresa. Un problema derivado del crecimiento de esta iniciativa es la falta de capacidad de la empresa para gestionarla.

Según el Director de Comunicación de la empresa, José Manuel Velasco, la solidaridad de la empresa siempre ha provenido tanto de la Dirección como de los empleados de base. Pero los trabajadores no quieren perder la oportunidad de seguir gestionando ellos mismos su Día Solidario. Otra cosa es que la empresa quiere duplicar la cantidad donada por estos. Además, aunque la empresa podría capitalizar esta iniciativa en el terreno de la comunicación a través del marketing, según Velasco, es mejor no hacerlo ya que se trata de que sea el empleado quien produzca el cambio porque si se controlan se convierten en Marketing con causa, lo que ponen bajo sospecha actividades que no debieran serlo.

Asimismo, el directivo diferencia entre los conceptos de Sostenibilidad Social de la Empresa (filosofía de Unión Fenosa), más orientado a relacionarse con su entorno de Responsabilidad Social de la Empresa, destinado a colocar el producto en el entorno con el que se relaciona.

Ya entrando en la relevancia de los valores corporativos, el Código de Valores Corporativos de Unión Fenosa traslada una especial consideración de las personas y de la relevancia de su proactividad para cumplir con los objetivos de la empresa. El análisis de los casos prácticos revela que la presencia de valores corporativos y medidas de participación de los empleados ayudan a que éstos vean que tienen un rol



que jugar en la organización como ciudadanos, lo cual va a generar una relación entre el empleado y la empresa que va a ser fundamental para ésta.

Actualmente, términos como gestión y retención del talento ocupan la mente de los directivos empresariales cada día. Mientras en el pasado se trataba de evitar el conflicto con el empleado, ahora se busca que éste se sienta como una persona y no como un mero recurso empresarial. La conciliación de la vida personal y profesional o la potenciación de los sistemas participativos de gestión son muestras del reciente intento empresarial por intentar diluir la histórica frontera entre el ámbito personal y profesional del empleado.

El esquema que se propone sustancia un intercambio constante de tangibles e intangibles entre asalariados y empresa, lo cual va a traducirse en ganancias para cada uno de ellos.

Primeramente, debe haber un terreno que impulse este tipo de iniciativas ya esté formado por los valores corporativos, la propia naturaleza de la organización o circunstancias de tipo histórico o social. Es lo que llamamos sustrato social.

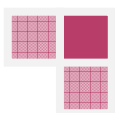
Posteriormente, el empleado entendiendo que, con ese sustrato social, la empresa puede ser sensible a este tipo de iniciativas contribuye con el impulso que se necesita para ponerlas en marcha exponiendo la iniciativa y *tendiendo un puente* entre su contexto personal y profesional, integrando el proyecto en la organización.

Una vez que se da ese impulso, puede haber un grado superior de intercambio que se sustancia en el apoyo corporativo al proyecto de acción social.

Percibido este soporte empresarial, el empleado fortalecerá su confianza en la empresa y se abrirá a nuevas ocasiones de colaboración y esfuerzo así como a una mayor participación en la misma. Dicha participación implica una fuente de credibilidad de la empresa que supone una mejora en la marca interna de la compañía y de su imagen hacia el exterior (el empleado como embajador de la empresa). El caso Smurfit es un buen ejemplo de esto ya que las fábricas muestran una ligazón especial con la comunidad en la que están situadas y la realización de la acción social por la entidad a cargo de los empleados incrementa su reputación corporativa a la vez que mejora el ambiente laboral de la organización.

Los puntos fundamentales en la creación de valor social son dos:

1. La articulación de la colaboración entre los actores implicados en un patrón de corresponsabilidad a largo plazo.
2. El deber de aportación por cada una de las partes ha de ser tanto de carácter financiero como gerencial.



Esta idea supone la defunción del sistema asistencial que había regido tradicionalmente la acción social en el que la empresa era la que realizaba las aportaciones financieras, la ONG la que ejecutaba el proyecto y el beneficiario el receptor del mismo.

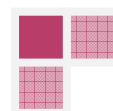
9.6.3. TABACALERA

Otro claro ejemplo de colaboración fue la alianza a la que llegó la Fundación CODESPA con Tabacalera, no estando ésta exenta de polémica.

La Fundación CODESPA es una organización sin ánimo de lucro con experiencia en el ámbito internacional de cooperación para el desarrollo. Tiene su sede en Madrid y en el año 1999 contaba con siete delegaciones nacionales y siete internacionales. Su fin es asistir a las personas y comunidades de países subdesarrollados a mejorar sus condiciones de vida reforzando a las instituciones locales. Se trata de una entidad con un sólido apoyo de la Corona española. Tiene presencia en 23 países a través de 152 proyectos y manejó 8,83 millones de euros de los cuales el 77% viene de fondos públicos y el resto de empresas privadas. Se ha especializado en el desarrollo productivo para crear empleo mediante proyectos de formación y el apoyo a la microempresa. Buscan que los desempleados pobres accedan a formación y se conviertan primero en auto empleador y luego en creadores de empleo. El dinero público que consiguen proviene de la UE, del Estado, las Comunidades Autónomas y, por último los entes locales. Esta dependencia pública tiene un riesgo ya que se ha incrementado el número de entidades no lucrativas que concurren a las convocatorias de proyectos y, además, dependen de una excesiva burocracia. De los fondos que recibían, un 68% provenía de la Agencia Española de Cooperación Internacional. En el año 1999, la Agencia les anunció que iban a sufrir un importante recorte. Además, durante ese año muchos de los proyectos que presentaron a convocatorias no fueron aprobados.

Tabacalera se creó en España el año 1945. En 1974, lanzó la marca Fortuna que rápidamente cosechó un gran éxito de ventas posicionándose como la primera en el mercado español de cigarrillos rubios. En 1999, tras su fusión con la francesa Seita, pasó a denominarse Altadis. Sin embargo, en 1993, habían entrado en el mercado español las marcas LM y Gold Coast de la mano de Philip Morris y Reynolds, oscureciendo el liderazgo de Fortuna, lo cual se reflejaba en un descenso de cuota de mercado constante.

Tabacalera decidió fortalecer la estrategia de segmentación. Por ello, realizó un estudio que demostró que los valores más apreciados entre su *target* (el público joven) eran los solidarios. Así, se decidió realizar una campaña de marketing con causa a través de la cual se concedería un 0,7% (cifra evidentemente relacionada con valores solidarios) de su beneficio después de impuestos al Fondo Solidario Fortuna,



que estaría exclusivamente destinado a la financiación de diferentes programas que realizaran diferentes ONG. La campaña se inició en enero de 1999 y a través de la cual animaban a las ONG a presentar sus proyectos a una convocatoria que estaría abierta durante todo el año.

Del presupuesto aprobado, se facilitaría que un pequeño porcentaje se destinase a sostener los gastos de estructura de las ONG.

La Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Ayuda al Desarrollo (CONGD) es una federación de entidades sin ánimo de lucro de la cual la Fundación CODESPA es una socia fundadora. En 1999, dicha federación estaba formada por 90 entidades. Una de las labores fundamentales de CONGD es que la actividad que realizan sus socias se realice dentro de las buenas prácticas.

A la campaña publicitaria de Fortuna, la CONGD contestó rechazando dicha campaña y calificando el Fondo Solidario Fortuna como fondo no ético ya que relacionaba una acción solidaria con un producto nocivo para la salud como es el tabaco. Además, instaba a las ONG a no aceptar fondos de la convocatoria. Debido a ese comunicado las ONG fueron cautas a la hora de presentar sus proyectos. Tanto es así que se temía que la convocatoria quedara desierta.

La Fundación CODESPA era una de las entidades que se mostraba cautelosa acerca de su participación o no en el concurso. Finalmente, tras un apasionado debate en el seno de la organización sobre ética, reputación corporativa y financiación, el director general de la fundación, Javier Martín Cavanna, tomó la decisión de presentar un proyecto situado en la República Dominicana que se llevó a cabo por la ONG local, Mujeres en Desarrollo y aceptar los fondos. También recibieron fondos entidades como Acción contra el Hambre, la Fundación Pedro Arrupe o Anesvad. En el 2000, la CONGD recordó a estas organizaciones que no estaban cumpliendo su Código de Conducta y les recomendó no aceptar más fondos de Tabacalera so pena de varias sanciones, incluida la expulsión de la Coordinadora. La Fundación CODESPA respondió en un tono poco amistoso a lo cual la CONGD solicitó de la primera que reconsiderase su postura y que no aceptara fondos de Tabacalera.

9.6.4. LA INICIATIVA « MARKET PLACE » DE FORÉTICA

Desde el año 2007, se celebra anualmente el mercado de la RSE (Marketplace) organizado por Forética. Allí, las organizaciones presentan, agrupadas por categorías (Innovación, Igualdad de oportunidades y diversidad, Salud y Seguridad, Medio Ambiente y Cambio Climático, Integración de la RSE en la gestión, Diálogo con Stakeholders, Comunicación y Reporting, Acción Social, Buen Gobierno y Medidas



Anticorrupción, Inversión Socialmente Responsable, Iniciativas Públicas y Espacio Pyme) sus soluciones de RSE a concurso y al objeto de intercambiar experiencias entre ellas en esta materia. Las medidas de RSE son votadas por el público asistente y el ganador obtiene el Premio Forética.

En el 2007, recibió este premio Forética la Caja de Ahorros de Navarra (CAN) por su solución *Cuenta cívica*, basada en dar a los clientes el derecho a elegir el proyecto social al que quiere que vaya destinado parte de sus fondos, así como el derecho a conocer el beneficio que la CAN consigue de los ahorros que depositan en esta Caja de Ahorros.

En el 2008, obtuvo este premio NH Hoteles por su iniciativa *Menudos corazones*, basada en ofrecer alojamiento gratuito a los familiares de niños y jóvenes con problemas cardíacos.

9.7. FÓRMULAS DE COLABORACIÓN EN EL MARCO DE LA RSE ENTRE EL TERCER SECTOR Y EL SECTOR PÚBLICO.

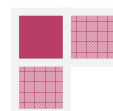
Con la aparición del Estado del Bienestar después de la Segunda Guerra Mundial, el Estado fue asumiendo ámbitos de actuación que antes correspondía a la iniciativa privada. La crisis de la economía avanzada en los años 70 introdujo dudas sobre la suficiencia del Estado del Bienestar para responder a las necesidades más básicas de los ciudadanos.

Aún admitiendo los indiscutibles resultados de este modelo, entre los que se encuentra la universalización de los servicios o el avance en el reparto de los ingresos, los nuevos desafíos del Estado del Bienestar despliegan un debate sobre el destino de este modelo así como las opciones para incrementar el bienestar alcanzado. Similarmente, las sociedades civiles de los países desarrollados recobran parcelas de influencia y se empieza a observar al Tercer Sector como una seria alternativa a la iniciativa pública o privada como generadora de riqueza.

La creación de la sociedad del Bienestar, que supera al mero Estado del bienestar, sólo será posible a través de esta colaboración tripartita.

Ello no implica que el Estado se desentienda de sus obligaciones sino que junto con éstas asuma la tarea de fomentar la participación social.

La sociedad debe intervenir activa y solidariamente ayudando en las situaciones de necesidad, que, por muy desarrollado que esté un país, siempre estarán presentes (Alain Touraine, 2004). Difícilmente, se puede dudar de la capacidad de la sociedad para implicarse ante situaciones de necesidad. El papel del



sector público será crear los medios, recursos, condiciones para que ésta pueda movilizarse de forma eficiente. Hace tiempo que los poderes públicos están llevando a cabo esta tarea desde tres puntos de vista: establecimiento de modificaciones legislativas para dotar a las ONG de un marco legal apropiado; asistencia técnica y económica a dichas entidades para llevar a cabo sus programas sociales y promoción de la participación de los ciudadanos en actuaciones de voluntariado.

Es necesario, asimismo, cambiar la imagen que las administraciones públicas y el Tercer Sector tienen de las relaciones entre ellas. Con esto nos referimos a la percepción acentuada de la dependencia, sobre todo económica, que las ONG tienen respecto del sector público. En este sentido, se ha iniciado una discusión muy saludable en el seno del Tercer Sector sobre su *no gubernamentalidad*. Éste supone uno de los grandes retos de las organizaciones no gubernamentales: alcanzar la suficiente independencia económica para que las subvenciones sean sólo una adición más para su sustento y el de los programas que realizan.

Obtener esta independencia económica por parte de las entidades exige una gestión transparente y ordenada, como mejor forma de conseguir más recursos privados. Cada día, crece el número de empresas que se interesan por los temas sociales y éstas consideran la eficacia y eficiencia en la gestión como los elementos de decisión fundamentales a la hora de inclinarse por una u otra organización cuando invierten su dinero.

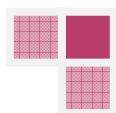
Para Mogin (2003) el Estado ya no será el proveedor absoluto de recursos, pero sí puede contribuir creando los marcos oportunos y fomentando la participación ciudadana en los temas sociales, mientras que el Tercer Sector debe asumir fórmulas de gestión transparente y eficiente para no depender exclusivamente de las administraciones públicas.

Para Barranco (2005), el Estado del Bienestar es un modelo de Estado, de origen socialdemócrata, que tiene su inicio en los gobiernos occidentales progresistas.

Su principal fin reside en disminuir las desigualdades entre los diferentes grupos y garantizar a los ciudadanos y sus familias la solución a determinadas eventualidades básicas, como la escasez de recursos, como consecuencia de una situación de desempleo, enfermedad, discapacidad o vejez.

La concepción del Estado del Bienestar no es única sino que varía según las condiciones del país. No es lo mismo el Estado de Bienestar escandinavo, que realiza políticas solidarias universales, que el Estado de Bienestar americano, que sólo interviene cuando las herramientas propias del mercado fallan. En cualquier caso, el Estado sólo puede proveer un catálogo de prestaciones mínimas.

Los gobiernos occidentales progresistas sólo pudieron conservar esta situación hasta mediados de la década de los 70, instante en el cual la crisis del petróleo



genera una desconfianza generalizada de los ciudadanos hacia sus clases políticas derivada del hecho de que el Estado del Bienestar no puede seguir proporcionando sus programas universales y gratuitos y comienza una reorientación hacia un modelo neoliberal en el que surgen otros proveedores: las empresas, las entidades no lucrativas, etc.

Las administraciones públicas empiezan a desarrollar un papel de protector *excepcional* sólo ante escenarios de extrema necesidad, facultando en otros servicios públicos al sector privado la tarea de gestionarlos. Esto supone que ya no es sólo el Estado es el suministrador de recursos para fines sociales, sino que también las empresas deben aportar dinero y que debe ser el sector privado, lucrativo o no, el encargado de gestionarlo.

Este reciente modelo de gestión se enreda debido a varias causas:

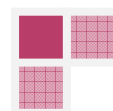
La primera es la limitación de la esfera de actuación de los Estados frente al que se visibiliza cada vez más de la propia empresa. El ámbito de acción del Estado es su territorio mientras que las compañías tienen, cada día más debido al fenómeno de la globalización, un ámbito de actuación mundial, lo cual va en menoscabo de la eficacia del Estado.

A todo ello hay que sumarle, la pérdida de confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y la mayor movilización de la sociedad en torno a los aspectos relacionados con la solidaridad con las personas excluidas, lo cual supone un aumento del número de entidades privadas no lucrativas que comienzan a gestionar los ámbitos que los Estados dejan de gestionar.

Estas entidades reciben los recursos necesarios para gestionar los programas que llevan a cabo, aparte de sus donantes, de las propias administraciones públicas, que les pagan por gestionar los servicios anteriormente gestionados por ellas, y de las empresas que comienzan a tener en cuenta la acción social como parte de su estrategia corporativa.

Concluyendo, estamos ante un mercado social constituido por:

1. Las administraciones públicas, que desean restringir su ámbito de actuación a prestar unos servicios sociales mínimos para todos financiando a entidades privadas para gestionar el resto de servicios sociales.
2. El Tercer Sector, que aplica los recursos que recibe para gestionar dichos servicios que anteriormente gestionaba el sector público.
3. Los ciudadanos, que pretenden implicarse en los temas sociales, ya sea través de su participación en los mismos mediante el voluntariado o por medio de donaciones.



4. Las empresas, que deciden invertir económicamente en proyectos sociales con el objeto de que su marca se asocie a este tipo de proyectos comunitarios.

9.8.- LA RSE Y EL BALANCE SOCIAL EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.

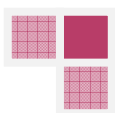
La RSE no sólo se aplica al sector lucrativo sino que también ha empezado a ser aplicado por el no lucrativo. A principios de los 70, empiezan a circular teorías sobre la posibilidad de aplicación de los instrumentos del marketing general a las entidades no lucrativas. Es en los años 80 cuando las sucesivas crisis económicas motivan una reducción en el nivel de prestaciones sociales ofrecidas por las administraciones públicas a la vez que una disminución en las cantidades que las empresas destinan a donaciones sociales. Este hecho origina un replanteamiento de estrategias en el Tercer Sector que decide adoptar medidas que hasta ese momento eran exclusivas del sector lucrativo. Entre estas medidas, algunas ONG se plantearon la adopción del marketing corporativo al objeto de diferenciarse de otras entidades no lucrativas haciendo especial énfasis en su eficacia y transparencia organizativa.

Podemos definir la RSE desde dos puntos de vista: como una actitud concreta de la entidad hacia sus asociados y clientes y como un conjunto de técnicas y herramientas que facilitan dar a conocer a un mercado determinado una idea.

Desde el primer punto de vista, para la entidad no lucrativa va a ser imprescindible conocer al cliente, agruparle en función de sus rasgos, elaborar programas o proyectos sociales que le impacten y utilizar un lenguaje y grafismo en la comunicación que le sorprenda. Respecto a la segunda perspectiva, independientemente de que la entidad tenga ánimo de lucro o no, las técnicas de marketing serán sustancialmente las mismas.

El eje central del modelo de responsabilidad social para las organizaciones no lucrativas reside en la coherencia entre su razón de ser y la forma de hacer, pero no sólo eso, sino también entre las personas en la organización, la involucración social, la comunicación, la gestión medioambiental, la transparencia, los involucrados y, por último, la misión y los valores de la ONG. Todas las relaciones entre estos elementos deben estar presididas por la coherencia.

De hecho, la responsabilidad social ya se realiza en estas organizaciones pero de forma inconexa. Lo que se necesita es coherencia y una gestión estratégica y transversal entre todos sus elementos. Por último, destacar que la responsabilidad social de las ONG aumenta su legitimidad.



Muchos autores defienden la idea de que la aplicación de la RSE al sector no lucrativo no puede ser una moda más, sino que debe ser permanente y estratégica para la supervivencia de este sector.

Respecto a la comunicación que se hace de la RSE en el Tercer Sector, si bien es muy complicado encontrar una gran empresa que no publique una memoria anual de sostenibilidad, es fácil encontrar organizaciones en el sector no lucrativo que no publiquen esa memoria. Esto es debido al grado de legitimidad social de la que gozan cuya consecuencia más notable es que no se encuentran tan presionados como las empresas en este sentido.

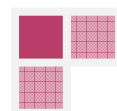
No obstante, estas entidades no deben ser ajenas a las responsabilidades que contraen con su entorno más inmediato (empleados, voluntarios, beneficiarios, etc). Las entidades no lucrativas son responsables socialmente porque generan valor social. Por otro lado, la manera de gestionar en las organizaciones no lucrativas les hace más democráticas que en el sector lucrativo y por ello deben ser transparentes en el ejercicio de sus acciones.

Por tanto, la responsabilidad social empresarial es algo consustancial al sector no lucrativo, pero éste tiene un desafío mayor que el sector lucrativo ya que al ser creadoras de valor social, el fundamento de su existencia es que ese hecho se reconozca por la sociedad para poder seguir operando. Por todo ello, podemos afirmar que la comunicación de la RSE es algo que no se puede eludir por los responsables de las ONG.

9.9. LA COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Para Solsona la comunicación de la RSE correspondería con los procesos de *accountability* es decir estaría utilizando como sinónimos ambos términos: “*es la información que sobre RSE suministran las empresas tanto de forma explícita (argumentación consciente sobre RSE) como implícita (en la exposición de sus prácticas y actividades)*”.

Una multitud de pymes no comunican sus actividades de RSE por no utilizarla como una cínica estrategia de marketing, por considerar que la comunicación de la RSE sólo la hacen las grandes empresas o porque estiman que la RSE es algo tan consustancial a su actividad que no se imaginan hablar sobre ello. Aún así, muchos consideran que las empresas más pequeñas producen un impacto mayor debido a que se encuentran más cercanas a las comunidades donde operan que las multinacionales.



Actualmente, las empresas son más participativas y menos directivas, lo cual implica efectuar prácticas de comunicación con todo su entorno. La comunicación eficiente de la RSE es esencial al objeto de:

1. Conducir cambios positivos.
2. Colmar las necesidades de información de los *stakeholders*.
3. Incrementar la reputación corporativa.
4. Motivar, incentivar y reconocer a los empleados por implicarse en los proyectos de RSE.
5. Mostrar la apertura y transparencia de las operaciones a la vez que se genera confianza.
6. Demostrar seriedad en los propósitos relacionados con la RSE.

Existen muchas herramientas de comunicación de RSE. Ésta no se diferencia de la comunicación en general de la empresa sino que debe formar parte de ella. Podemos diferenciar varios tipos de comunicación:

- a. Según la formalidad: Puede ser formal, pactada por la empresa de forma regulada (elaboración de una memoria anual de sostenibilidad que en Marks & Spencer se realiza en MP3 para personas con deficiencia visual) o informal, que se sustancia en torno a las relaciones sociales de los miembros (por ejemplo, la falta de transparencia de los EREs puede crear rumores).
- b. Según el ámbito: Puede ser comunicación externa, dirigida a crear, consolidar o mejorar vínculos con los *stakeholders* (por ejemplo, la creación de una página web) o puede ser comunicación interna, que es la dirigida a la plantilla de la empresa.

Las empresas han comenzado a considerar en su proceso de toma de decisiones, no únicamente las expectativas de sus propietarios y directivos, sino también las de todos aquellos colectivos que se ven afectados por las operaciones de la misma. A estos colectivos se les denomina *stakeholders* o grupos de interés. No podemos dar una enumeración genérica de grupos de interés. Ésta dependerá de la empresa e incluso dentro de ésta variará a lo largo del tiempo, pero sí podemos aportar una clasificación general según los siguientes criterios; a los grupos de interés se les puede identificar de varias maneras:

- a. Por influencia: aquellos que tengan o puedan tener en el futuro facultad para influenciar la capacidad de la organización de conseguir sus objetivos.
- b. Por cercanía: aquellos con los que interactúa regularmente la empresa.



- c. Por responsabilidad: aquellos con los que la empresa tiene responsabilidades operativas, financieras y legales como las administraciones públicas.
- d. Por representación: aquellos que representan a otras organizaciones como líderes sindicales, consejeros, representantes de las comunidades locales.
- e. Por dependencia: aquellos que más dependen de la organización como empleados, proveedores, clientes, etc.

El objetivo que se persigue obtener de cara a los *stakeholders* es edificar un compromiso efectivo que contribuya al desarrollo sostenible. Para ello, hay que concederles el derecho a ser escuchados y a ser respondidos acerca de sus requerimientos.

Los beneficios que se derivan de practicar una buena comunicación de la RSE son los siguientes:

- a. Aprendizaje sobre productos y procesos: La comunicación RSE va a permitir a la empresa saber las preocupaciones de los *stakeholders*, lo cual va a repercutir en una ventaja competitiva a la hora de diseñar productos y servicios a sus necesidades.
- b. Mejorar la selección y la retención de talento: Hoy en día, la capacidad de atraer y retener empleados talentosos depende de variables relacionadas con la RSE como la conciliación laboral, la formación, etc.
- c. Aumento de la credibilidad: Comunicar valores éticos incrementa la transparencia empresarial y crea confianza.
- d. Reforzamiento de la aptitud para evaluar y gestionar riesgos: Una eficiente comunicación con los *stakeholders* permite a las empresas saber que actuaciones empresariales pueden ser negativas para la sociedad.
- e. Aprendizaje de y experiencia de fuentes no tradicionales: las coaliciones con el sector no lucrativo o las administraciones públicas suministrarán a la empresa métodos, conocimientos y perspectivas diferentes.
- f. Ayuda en la comprensión del entorno de los negocios: En el contexto de la sociedad del conocimiento y la globalización, toda ayuda es poca a la hora de aprender sobre conceptos que están constantemente en evolución.
- g. Mejora en la eficiencia de la combinación de los recursos.

Otra cuestión importante que no debemos dejar de valorar es lo qué debe comunicar una empresa desde una perspectiva de RSE. Desde distintas ópticas se apuntan las siguientes cuestiones:

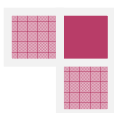


1. En cuanto al mercado, la empresa debe comunicar cómo ha integrado la responsabilidad empresarial en sus prácticas (por ejemplo, pago puntual de facturas a proveedor, precios justos, ética en la publicidad).
2. Respecto a los recursos humanos, la empresa debe comunicar sus medidas de conciliación de la vida laboral y personal, sus políticas de prevención de riesgos laborales, la formación que ofrece, sus políticas de igualdad de oportunidades, etc).
3. En relación a la comunidad que le rodea, la empresa debe informar acerca de sus políticas de voluntariado corporativo y su medida para la regeneración económica de la zona.
4. En lo que concierne al medio ambiente, la empresa tendrá que hacer saber las medidas que ha puesto en práctica para conservar el entorno natural.

Igualmente importante resulta considerar son los canales o herramientas que debe utilizar la empresa para comunicar sus políticas de RSE. A continuación vamos a citar algunos ejemplos tanto a nivel interno como externo:

- A nivel interno: Reuniones periódicas con el personal, al objeto de comunicarles la evolución de la RSE de la compañía, orientación a los nuevos trabajadores, colocación de un buzón de sugerencias donde los empleados puedan depositar sus iniciativas en materia de RSE, boletines informativos para informar a la plantilla de lo que se está haciendo para fomentar la RSE, carteles y pancartas para recordar el compromiso empresarial con políticas responsables, edición de guías informativas o videos corporativos que expliquen el espíritu responsable de la empresa, intranet y, por último envío de memorándums a través de correos electrónicos.
- A nivel externo: Guías informativas para que las medidas de RSE lleguen a clientes y consumidores, listas de correo, etiquetaje *verde* o menciones a su realización en el extranjero con salarios justos, actos de lanzamiento para mostrar las políticas de RSE a la prensa u otros *stakeholders*, visitas guiadas a la empresa, página web en la que se informa acerca del alma responsable de la empresa, anuncios donde se informa de los principios éticos que la compañía impulsa y, por último, informes de empresa en los que se dedica un epígrafe a la RSE o simplemente informes de RSE.

Respecto a los informes de RSE, estos son documentos públicos que muestran el impacto económico, social y medioambiental que causa una empresa. Es lo que se conoce como la triple cuenta de resultados. Este informe es voluntario (excepto en



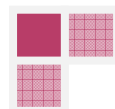
países como Francia, Portugal o Argentina), ya que son las empresas las que deciden si tienen la suficiente capacidad para hacerlo, debe ser comparativo (respecto a otros años y otros competidores), debe ser regular (habitualmente anual), verificable, transparente y comunicable (debe llegar a todos los *stakeholders*). En nuestra opinión, los principios contenidos en el Global Reporting Initiative constituyen una guía excelente para elaborar un informe de RSE.

Barranco (2005) señala que además de los objetivos básicos que se pretende conseguir con los proyectos de marketing social o de RSE, que son fundamentalmente los solidarios y los de cooperación con las comunidades en las que la empresa está integrada, otro fin es contribuir a un reforzamiento positivo de la imagen corporativa ante los grupos de interés para la organización; es decir, desde la intención estratégica de que sea considerada como empresa líder en el mercado frente a sus competidores, en todo lo relativo a la acción social y al apoyo al desarrollo comunitario, hasta obtener una imagen interna ante sus trabajadores y accionistas de proactividad en lo que respecta a iniciativas solidarias y a la creación de valor social además de valor económico.

En opinión de este mismo autor, la percepción de esta imagen corporativa, de esta representación mental y, a veces, visual de la empresa, influyen dos aspectos: debe corresponderse con una situación real y también es necesario que se sepa y se quiera transmitir esa realidad para que pueda ser percibida adecuadamente por el mercado. Esto implica que, ante todo, esta imagen debe estar fundamentada en una serie de valores constatados identificativos de la organización y aceptados por aquellos grupos de interés para la misma y, en general, por toda la sociedad.

Cuando esto se produce, la imagen corporativa se constituye en la representación de la visión y de la cultura propia de la entidad ante los ojos de todos estos colectivos. Para ello, la empresa no se debe conformar sólo con tener estos valores, sino que es necesario que esta imagen, esta representación, transmita a la sociedad dichos valores y principios éticos de la empresa, tanto institucionales, como sociales o del propio negocio. Y éste es el papel que desempeña la política de comunicación en una estrategia de marketing social corporativo: transmitir a los *stakeholders*, en particular, y a la social en general, los valores que la corporación posee y con los que está comprometida a defender y potenciar. Este denominado *capital de imagen* se obtiene cuando la empresa logra comunicar con nitidez a sus segmentos objetivo las metas económicas y sociales que pretende conseguir, los principios empresariales que la rigen y su decidida vinculación social con las comunidades en las que actúa.

Por tanto, la comunicación de los programas de RSE debe perseguir dos objetivos: generar conocimiento, es decir, que todos los grupos relacionados con la empresa sepan lo que ésta hace sin intención de obtener un lucro económico: qué proyectos solidarios realiza, qué estrategia social tiene, qué parte de sus beneficios dedica a esta actividad, etc.; cuanta más información se transmita y más



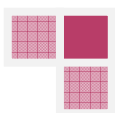
transparente sea, mejor consideración logrará en sus públicos meta. Y, por otro lado, procurar que el mercado identifique a la empresa como líder en la acción social, destacándola del resto de sus competidores y generando al tiempo una actuación favorable hacia ella por parte de sus clientes (Barranco, 2005).

A juicio de Barranco (2005) este tipo de comunicación, que denomina social, requiere nuevas formas y estilos de transmisión del mensaje que induzcan a reforzar la participación individual y colectiva de las personas comprometidas con el proyecto que la empresa desarrolla, que las permita opinar, proponer, decidir y hasta participar en dichos proyectos. Y añade que esta comunicación que se fundamenta en el reconocimiento del papel desempeñado por el ciudadano en cualquiera de sus posibles situaciones: cliente, empleado, accionista, beneficiario, miembro de una asociación, etc. debe fomentar la creación de redes de participación social entre los protagonistas, incorporando los avanzados procesos comunicativos que aportan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: Internet, comunicaciones móviles, multimedia y demás sistemas, pues éste ya no tan novedoso desarrollo tecnológico está haciendo que se transporte de manera estructural el escenario de las comunicaciones en el sentido de que no puede plantearse en estos momentos un único modelo comunicativo de forma unidireccional, sino que son necesarios otros modelos que permitan la participación, a ser posible, en tiempo real, de los implicados.

Según este autor, en el proceso comunicativo social es importante considerar lo que él denomina el *“itinerario de la solidaridad que sigue el siguiente proceso: La comunicación actúa en el primer momento, dando a conocer al público una determinada problemática social o un proyecto solidario que la organización pretende desarrollar para beneficiar a un colectivo desfavorecido. Esta información le permite ser consciente del problema y le ayuda a analizar las posibles causas originarias del mismo, los grupos afectados, el tiempo de duración del hecho, el impacto causado, etc. También actúa creando un ambiente publicitario o mediático que influya para que el ciudadano tome conciencia y se comprometa con la causa* (Barranco, 2005)

En el planteamiento de la comunicación de este tipo de proyectos conviene considerar las causas que indica la National Comisión on Philanthropy and Civil Renewal en su informe de 1997, por las que una persona se puede llegar a implicar en una problemática de tipo social:

1. Por el propio interés. De ahí que algunas campañas de comunicación de proyectos de marketing social que pretenden captar recursos para un determinado fin se ofrezca algún obsequio concreto al participante.
2. En otras ocasiones, el eje comunicativo para las personas que tienen este tipo de motivación debe incidir en las posibilidades de que en el futuro el sujeto beneficiario del proyecto o de la campaña pueda ser él mismo.



3. Por propia satisfacción altruista, ya que consideran que su actuación solidaria es una posibilidad de mejorar las condiciones de vida de personas que viven peor que ellas y que, debido a su favorable situación económica o social, les pueden ayudar.
4. Por compromiso social, ya que piensan que es un deber solidario contribuir a paliar las desigualdades de todo tipo que se producen en las modernas sociedades.

Abundando en lo anterior, Barranco explica que en lo relativo a la comunicación de los aspectos sociales de la empresa se ha de considerar un fenómeno psicosociológico referente a la modificación en la atención que prestamos las personas a los problemas sociales, generada por las modas o tendencias, muchas veces provocadas por estrategias mediáticas.

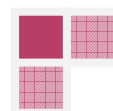
Los condicionantes económicos, políticos y sociales que afectan a las sociedades influyen poderosamente en la sensibilidad de los colectivos ante determinados sucesos. Este evidente fenómeno debe ser considerado por la empresa en su estrategia de comunicación social, ya que ésta, como se ha indicado, tiene fuerte repercusión en la imagen corporativa, que, al igual que aquélla, tiene un importante componente afectivo o relacionado con la sensibilidad hacia determinados eventos de la vida cotidiana.

Esta sensibilidad es cambiante en el tiempo por las circunstancias sociales y, en consecuencia, la comunicación debe evolucionar para ir en consonancia. Esto se comprueba viendo los hitos temporales caracterizados por la incidencia del mensaje: en un momento primaba la comunicación de las ventajas del producto o del servicio, hace relativamente eran los valores corporativos y, actualmente, son los valores sociales los que se quiere resaltar en las campañas.

Partiendo del concepto etimológico de lo que es comunicar, es decir, *poner en común*, se deduce que toda la estrategia de comunicación social debe estar enfocada en fomentar una relación continua entre la empresa y sus grupos de interés, para establecer unos lazos permanentes y crear cierta afinidad. Esta puesta en común no significa unanimidad en todos los aspectos, sino acercamiento de posiciones a través del conocimiento de los planteamientos respectivos, de un intercambio de información y de un debate constructivo.

Los sujetos de la estrategia de comunicación en la Responsabilidad Social Corporativa son los siguientes:

1. El emisor, que corresponde con la empresa que pretende transmitir a sus públicos una imagen de compromiso social.



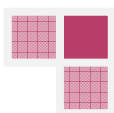
2. El receptor, que es la opinión pública o el mercado al que se dirige esa imagen social. En función del tipo de proyecto social pueden existir varios tipos de receptores: empleados, accionistas, distribuidores, etc.

Es importante recalcar, como han explicado multitud de teóricos, que entre el emisor y el receptor no se puede dar, en comunicación social, situaciones de pasividad y aislamiento, sino que se debe producir una situación de compromiso y participación, debiendo ser intercambiables los papeles que representen ambos en función de las circunstancias en que se desarrolle el proyecto de marketing social. Pasquali (1990) indicaba que sólo se producía una verdadera comunicación *“en caso de auténtica acción recíproca entre agente y paciente, en que cada interlocutor habla y es escuchado, recibe y emite en condiciones de igualdad”*.

3. Los medios y soportes, a través de los cuales se distribuyen los mensajes. El mix de medios es clave a la hora de alcanzar a los colectivos objetivo de a RSE de las empresas.
4. El mensaje es el componente básico de la estrategia de RSE de una empresa, un mensaje que venza los inconvenientes de la saturación de información de la sociedad en que vivimos, al objeto de que no sólo sea un mensaje meramente informativo, sino que además sea educativo y permita a la compañía transmitir doctrina e inculcar principios solidarios, a unos colectivos cada vez más insensibles por la saturación de información que reciben.

Una buena estrategia de RSE en marketing social corporativo debe conseguir esa interrelación de la que hablábamos antes y, para ello a juicio de Barranco (2005) debe cumplir los siguientes requisitos:

- a. Definir claramente qué es lo que la empresa pretende obtener con esta estrategia de comunicación social, qué objetivos se persiguen: informar, persuadir, fidelizar, etc.
- b. Establecer qué es lo que la empresa va a comunicar, cuál es el objeto de la comunicación: un proyecto social concreto, una estrategia genérica de marketing social, una acción puntual dirigida a un colectivo desfavorecido, un evento solidario.... En este punto es necesario conocer lo que los segmentos de mercado objetivos esperan de la organización y lo que ésta pretende de aquellos.
5. Conocer el perfil del público al que se dirige la campaña de comunicación de la RSE de la compañía, para lo cual es esencial realizar una adecuada segmentación de esos receptores.
6. Planificar cómo se van a transmitir esos mensajes, es decir, establecer los medios y soportes que se van a utilizar, para lo cual, una vez más, es esencial



la segmentación del mercado objetivo puesto que esos mismos segmentos van a condicionar los medios y soportes elegidos.

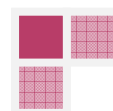
Es muy importante a juicio de este mismo autor, tener presente que en los temas de acción social, el impacto comunicativo que se consigue en el receptor se debe en mayor proporción al componente afectivo que al racional. Los estudios demuestran que el cliente reconoce que una estrategia de comunicación que le impacte emotivamente y que tenga como fin una donación o una compra, influye positivamente en él y le hace actuar de forma impulsiva. Por el contrario, si la estrategia de comunicación social se plantea de manera que el impacto sea racional, se produce una reacción, ya que aquello sobre lo que no gusta pensar demasiado se suele olvidar con cierta facilidad. El mercado, racionalmente, es escéptico y distante ante este tipo de información.

Otra de las cuestiones claves es la calendarización de la campaña para transmitir la RSE de la compañía. Normalmente las empresas establecen un plan de comunicación anual y debe diseñarse de manera que contenga aquellos aspectos comunicativos que sean más o menos permanentes y que no requieran cambios drásticos en su desarrollo, a no ser que se produzca una modificación importante en la estrategia de la empresa o en el escenario social en el que se desarrolla. Esto permite efectuar una evaluación anual y mantener una continuidad en la política de comunicación al respecto.

Finalmente, este autor indica que es necesario combinar la información de las distintas acciones sociales que emprenda la empresa con la publicidad, para posicionarse en el escenario social y en la mente del público, generar noticias y realizar eventos para que los medios los publiquen. Cualquiera que sea el mix de comunicación que se establezca, debe contener el doble planteamiento informativo y persuasivo indicado anteriormente, ya que lo que se pretende con el marketing social corporativo no sólo es dar a conocer una acción, sino también generar una reacción. Por ello, dentro de la ética, credibilidad y dignidad que deben regir la estrategia de comunicación social, tanto en el contenido como en la forma en que se transmite el mensaje, la creatividad en el diseño y ejecución de las acciones comunicativas deben orientarse a estimular la actuación positiva del mercado hacia el objetivo solidario.

En la difusión de los proyectos de RSE de las empresas en conjunción con las entidades del Tercer Sector los medios de comunicación juegan un papel primordial. Merece la pena, por tanto dedicar unas líneas de este estudio exploratorio a revisar cuál es la posición que adoptan los medios en esa tarea de visibilizar los proyectos de RSE.

Según una reciente investigación impulsada por RENFE en 2008 para diagnosticar cuál es la actual relación entre empresas, ONGs y medios de comunicación en el marco de la RSE, por parte de los medios de comunicación hay poco interés en las noticias relacionadas con este campo: “bien por el protagonismo



casi exclusivo de las empresas en la comunicación de las acciones RSE, o bien por la propia concepción quizá excesivamente unilateral y vertical que buena parte de los periodistas tienen de la RSE, el Tercer Sector -y seguramente otros colectivos implicados- tienen poca cabida en la agenda setting de la prensa económica”.

Para los periodistas entrevistados se detectan deficiencias entre las empresas y las ONGs a la hora de comunicar los proyectos conjuntos que realizan :“(las notas de prensa) llegan dos veces”, afirma. Esto demuestra una ligera descoordinación entre empresas y las ONGs, cuando deberían transmitir unión para un mayor impacto informativo y mostrar la verdadera interacción entre ellas. Por otro lado los periodistas tienen una “mayor percepción de valor si la ONG participa, además de una menor percepción de publicidad. Se consolidaría la imagen y el beneficio social por encima del interés empresarial”. Y añaden “refuerza el principio de diversidad informativa y, por tanto, puede pensarse que ayudaría a reducir la percepción de mera publicidad pagada, ya señalada anteriormente”.

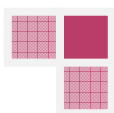
De otro lado, una parte importante de los entrevistados creen que es más interesante desde el punto de vista informativo apostar por la colaboración en proyectos locales por las siguientes razones:

- “Mayor visibilidad de la campaña o proyecto.
- Mayor accesibilidad para la elaboración y emisión de los reportajes para los medios.
- Mayor capacidad de generar cercanía y proximidad entre los ciudadanos-usuarios y la empresa que financia el proyecto.
- Cierta corriente de opinión en la que lo micro está ganando a lo macro: crece la tendencia de buscar información concreta y localizada”.

Y especialmente los medios locales subrayan la importancia de incluir en el material y en los comunicados referencias locales que justifiquen su publicación, puesto que, en general, consideran que las colaboraciones locales venden más, interesan más al receptor final.

Para el colectivo de periodistas más sensibles a esta problemática, “hay una cierta dejadez por parte de la prensa económica en el seguimiento de las actuaciones de las multinacionales españolas en el exterior, más allá de los datos meramente económicos”.

Por tanto, una de las conclusiones de este estudio es que “aún cuesta encontrar una percepción de globalización de la RSE y, por tanto, los proyectos transnacionales se ven más como acciones de comportamiento estanco que como una política coherente de las multinacionales españolas”



Las razones que exponen los periodistas entrevistados de la no cobertura de proyectos de RSE internacionales son las siguientes:

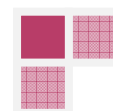
- “No visibilidad por ausencia de material periodístico.
- Complicaciones para enviar correspondientes, los viajes costosos que no justifican el interés de la noticia.
- Pero, sobre todo, sensación de proyectos borrosos, lejanos, genéricos y sin resultados tangibles conocidos o, en su lugar, en los que el seguimiento de los objetivos y el avance de las realizaciones se traducen en actuaciones muy fatigosas para lograr la consecución de esos resultados”.

En relación a la disyuntiva entre dispersión o concentración de los proyectos de RSE entre empresas y ONGs, la opinión mayoritaria es que, “como periodistas, les interesa más el seguimiento y la continuidad de un proyecto con una ONG que la dispersión, aunque algunos de los consultados matizan que, en su faceta de ciudadanos, prefieren la dispersión de los proyectos”.

En cuanto a la polémica acerca de si funcionan los proyectos de RSE con muchas o pocas ONG, la mayoría de los entrevistados supone que depende sobre todo del volumen de inversiones disponible de la empresa, aunque en términos publicitarios tienden a pensar que una dispersión excesiva no es buena. Además, todos valoran la coherencia de los proyectos “es más importante apostar por un proyecto sólido de RSE, que por participar en muchos de ellos en paralelo”.

Análogamente este estudio recogía las opiniones de los expertos de RSE de las compañías acerca de la relación con los medios y como principales conclusiones apuntan a que “la mayor parte de los medios conservan la visión de la RSE de los años noventa, lo que les aleja notablemente de otros colegas europeos, más actualizados informativamente hablando”. En opinión de este grupo de profesionales de la RSE “en España aún no se entiende bien el que una compañía no se limite sólo a procurar beneficios a sus accionistas, sino que también tiene obligaciones como agente social y que debe contribuir al desarrollo social y económico de la zona en la que opera”.

Estos expertos mantienen un discurso bastante crítico con los medios económicos, aunque con diferente intensidad “los periodistas no controlan y contrastan lo suficiente la información que les llega, ya sea por falta de interés, falta de tiempo o exceso de trabajo”. En su opinión, los profesionales de los medios de comunicación “tienden a confundir lo urgente con lo importante”. Lo resume un experto en RSE de la siguiente forma: “que primero conozcan los proyectos que realizan las ONG y las empresas, que miren su auditoría, que miren sus cuentas: la prensa no se esfuerza en mirar lo que hacen las principales ONG”.



Por otro lado, en el ámbito de los proyectos conjuntos entre empresas y ONG, los profesionales de RSE creen que, “con frecuencia, las ONG y las compañías hablan lenguajes distintos, por lo que es necesario encontrar a profesionales de ambas partes, cosa que no siempre ocurre. Al igual que los periodistas, remarcan la importancia de difundir con hechos tangibles y a corto plazo”. De hecho, anotan que, “para generar mayor interés de los medios, es elemental llegar a un punto intermedio en el que los periodistas puedan ver como estas políticas son ONG están realmente revirtiendo en las personas”.

Sobre los criterios para establecer colaboraciones con unas o con otras, el problema para estos profesionales “no es tanto el tamaño de la ONG, sino la idoneidad vinculada al proyecto, así como elegir una ONG con valores afines a los de la compañía”.

Como recapitulación de esta investigación en lo relativo a la relación a la comunicación de proyectos conjuntos de RSE, se pueden señalar tres puntos críticos de mejora:

1. Evaluar y seguir los resultados de las acciones.

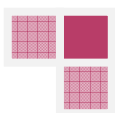
“Los medios deben ir familiarizándose con una visión más transversal de la RSE, es decir, presente en muchos más aspectos y áreas de actuación de las compañías y, por tanto, susceptible de mayor cobertura informativa.

Poder evaluar el impacto de las acciones en términos informativos y la visibilidad del proyecto son dos aspectos esenciales para una mayor cobertura informativa, dos asignaturas pendientes tanto por parte de las empresas como de las ONG.

La posible ausencia de evaluación o de corroboración puede llevar a un peligroso descrédito de los denominados comportamientos responsables, además de, por supuesto, conducir a un uso excesivo o indebido, manipulado o tendencioso.

2. Dar visibilidad a los proyectos de colaboración y adecuar la información a las necesidades del formato de cada medio:

- Dar vida a la información y a las convocatorias.
- Adecuar el material informativo a la realidad de los distintos medios, no solo de la prensa escrita, sino también a los audiovisuales.
- Necesidad de innovar y renovar la naturaleza de la información. Hacer atractivo el material visual, la concepción del relato, la accesibilidad y la visibilidad de la fuente de la noticia.
- Adecuar la información a la voz del medio: en televisión, facilitar imágenes; en el medio radio, testimoniales, etc.



- Aprovechar temporadas como el verano como periodo idóneo en el que se incrementan los programas con formato magazín, al tratarse de soportes muy adecuados en los que encajan a la perfección este tipo de contenidos, y gestionar la información pensando en perfiles de audiencia media-alta.

3. Reforzar la credibilidad y reducir la suspicacia de ciertos medios.

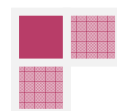
Ante la falta de credibilidad y la susceptibilidad de determinados medios, parece deseable desligar lo máximo posible a los departamentos de marketing o, en todo caso, tender a disgregar y no a vincular directamente estos departamentos y los de RSE en la política con los medios”.

Indudablemente los medios tienen un rol fundamental en esta tarea de visibilización de los proyectos de RSE, pero, como grupos empresariales que son ¿son socialmente responsables?. A esta cuestión da respuesta la consultora y periodista, Aurora Pimentel (2008), quien sostiene en un reciente artículo en la revista “Compromiso Empresarial” que “la RSE o sostenibilidad en los medios de comunicación puede abordarse desde una doble perspectiva: como tema que dichos medios cubren, y como área de actuación de las propias empresas informativas o de entretenimiento, es decir si ellas mismas son responsables y sostenibles”.

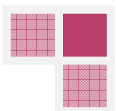
Para Pimentel, “como tema de información puede decirse que de modo creciente muchos periódicos fundamentalmente los medios económicos -más que los medios generalistas- están haciendo una buena labor sobre la sostenibilidad, aunque limitada y a veces confusa. Limitada porque la mayoría de las redacciones disponen de menos personas mientras que las empresas tienen cada vez mayor aparato informativo y de comunicación. Confusa porque el área es más compleja de lo que parece y requiere cierto espíritu crítico, formación específica y tiempo”

En su reflexión sobre si son socialmente responsables los medios de comunicación, esta misma autora concluye que “la reducción de plantillas o relación entre los intereses comerciales y la independencia del medio deberían ser temas importantes en la RSE de las empresas informativas: algo sobre lo que deberían informar en sus memorias de sostenibilidad y, sobre todo, actuar”. Y añade “este es un tema sustantivo en las políticas de RSE de las empresas informativas que no parece preocupar en exceso a la sociedad, al que las Asociaciones de periodistas no están prestando suficiente atención”.

Para Pimentel, las políticas de RSE de los medios no son consistentes y se quedan tan sólo en la presentación de Memorias de sostenibilidad sin que haya ningún proyecto real detrás. “En el caso de la televisión, sorprende todavía más la publicación de memorias de responsabilidad, como es el caso de telecinco con dos memorias ya en su haber, o la de antena 3 de este año, que no abordan ninguno de los temas clave -relevantes- de la responsabilidad corporativa(...)Quizás la rse o la



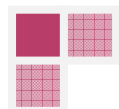
sostenibilidad de los medios de comunicación implica una actitud más comprometida implica una actitud más comprometida con quienes leemos un periódico, vemos la televisión, o escuchamos la radio más que un discurso complaciente de autobombo. Quizá es cuestión de tiempo que los medios españoles aprendan de las mejores prácticas internacionales antes de lanzarse a elaborar una memoria”(Pimentel, 2008).



II. PARTE

FASE

CONCLUSIVA: RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO



CAPÍTULO 10. LA IMAGEN Y LA COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR.

10.1 . DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Una vez desarrollado el marco teórico, voy a proceder a describir el trabajo de campo que he realizado para que quien lea el documento pueda recrear la investigación. Quiero dedicarle espacio a esta descripción porque con demasiada frecuencia se restringe al mínimo la descripción metodológica, para ganar así terreno para las conclusiones. En mi caso, pretendo que eso no suceda, pues considero relevante remarcar el esfuerzo realizado para llenar un vacío sobre un tema en el no abundan las investigaciones, es por ello que este trabajo lejos de agotar la indagación sobre el tema, lo que busca es precisamente iniciarla, abrir nuevas vías de investigación y profundizar en el conocimiento de la variable comunicación desde su vertiente estratégica para las organizaciones del Tercer Sector.

Como indican Erro y Ventura (2002) el acercamiento a la realidad social a través de la investigación sociológica ha conseguido superar, por lo menos en teoría, la división entre investigación cualitativa y cuantitativa. Hoy por hoy, está



sobradamente demostrado que la complementariedad entre ambas metodologías es la mejor fórmula para lograr un acercamiento efectivo a la realidad social. Por ello, en el trabajo de campo de esta investigación doctoral he optado por utilizar ambas técnicas para aplicar la que más se ajusta a los objetivos en cada una de las fases de la misma. Por lo tanto, he utilizado el método de la triangulación para definir una realidad social desde cuatro ópticas de manera complementaria ²¹:

1. La observación (metodología cualitativa).
2. Las entrevistas en profundidad estructurada (metodología cualitativa)
3. El grupo de discusión (metodología cualitativa)
4. La encuesta (metodología cuantitativa).

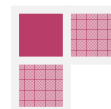
Esta investigación pretende alcanzar dos objetivos básicos: por un lado conocer cómo se gestiona la comunicación en las organizaciones que componen el Tercer Sector y, por otro, conocer cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector en su conjunto a la sociedad en general y a colectivos concretos que actúan como públicos de interés (periodistas, políticos y empresarios) en particular.

Con el fin de alcanzar el primero de los objetivos, esto es, conocer cómo se gestiona la comunicación en el Tercer Sector, he procedido a realizar una primera investigación empírica fundamentada por un lado en el método cualitativo, optando por la técnica de la observación y la técnica de las entrevistas en profundidad y, por otro lado, por el método cuantitativo, a través de la técnica de la encuesta por correo electrónico.

Para alcanzar el segundo de los objetivos, esto es, conocer cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector hacia sus públicos de interés, he procedido a realizar una segunda oleada de entrevistas en profundidad, en este caso a 9 representantes del sector empresarial, medios de comunicación y políticos, que he completado con 9 grupos de discusión con personas de la opinión pública, por un lado, y 3 grupos de discusión con periodistas de diferentes medios de comunicación, por otro.

Los métodos cualitativos, -como son la observación, la entrevista en profundidad y los grupos de discusión-, para la recopilación de datos cumplen una función esencial en la investigación, ya que facilitan una información muy relevante para entender con precisión los procesos que están detrás de los resultados observados y valoran los cambios en la percepción que tienen las personas acerca de sus situaciones. Por otro lado, los métodos cualitativos sirven para mejorar la calidad

²¹ La triangulación es el método que se emplea en topografía, cuando a través de cálculos trigonométricos se determina una cosa midiendo desde tres puntos. En sociología se utiliza este término para designar a los métodos que complementariamente nos permiten definir una realidad social (Erro y Ventura, 2002:19)



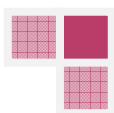
de las investigaciones cuantitativas basadas en las encuestas, ya que permiten generar hipótesis y aclarar las conclusiones de la investigación cuantitativa.

La observación es una técnica que consiste en analizar cualitativamente y a juicio del observador determinados ítems, previamente seleccionados, con objeto de conocer desde una óptica meramente superficial una realidad determinada.

Las entrevistas en profundidad se fundamentan en la realización de preguntas, la escucha activa y el registro de las respuestas, para posteriormente realizar otras preguntas que amplíen o aclaren el tema objeto de la investigación. Las preguntas son abiertas y las personas entrevistadas deben expresar sus percepciones con sus propias palabras. El objetivo de las entrevistas en profundidad es comprender la opinión que tienen los entrevistados acerca de un tema específico, su terminología y sus juicios de valor. Están, por lo tanto, en el terreno de lo opinático y, como tal tienen una alta carga subjetiva. Según Erro y Ventura (2002) existen tres maneras de enfocar una entrevista en profundidad, que se diferencian por la forma en la que se determinan y estandarizan anticipadamente las preguntas. Estos enfoques son: la entrevista abierta (conversacional-informal); la entrevista semiestructurada; y la entrevista estructurada (de desarrollo estandarizada). Cada enfoque tiene un propósito diferente y requiere de una preparación e instrumentos diferentes.

En esta investigación me he decantado por la entrevista abierta estructurada, la cual consiste en un conjunto de preguntas abiertas cuidadosamente formuladas y ordenadas anticipadamente. He procedido a formular las mismas preguntas a todos los entrevistados, esencialmente con las mismas palabras y en el mismo orden. Este tipo de entrevistas permiten al investigador reunir datos detallados y comparables entre todos los entrevistados, evitando que quien entreviste pueda guiar los temas o tópicos que no se anticiparon en el momento de la elaboración del guión de la entrevista. Las entrevistas estructuradas limitan el uso de preguntas alternativas a diferentes personas, dependiendo de sus experiencias particulares. Esto reduce la posibilidad de incorporar completamente las diferencias y circunstancias individuales en la investigación.

Siguiendo a Krueger (1991) “un grupo de discusión puede ser definido como una conversación cuidadosamente planeada. Diseñada para obtener información de un área definida de interés”. Se trata de una técnica que permite, a través de un adecuado procedimiento, con un moderador experto, recabar información de alto interés para el objetivo central de una investigación: “el objetivo de un grupo de discusión es provocar auto confesiones en los participantes”. De esta manera se logra una especie de retroalimentación entre los distintos sujetos que participan. Esta técnica tiene un sentido abierto, flexible lo que permite a través de la discusión entre los integrantes desviar esta misma, en donde esta información puede ser provechosa. El grupo de discusión tiene una validez subjetiva, en donde se utilizan los comentarios textuales de los integrantes de la entrevista grupal. Desde esta

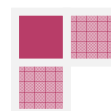


óptica, como señala el mismo Krueger, el material que proporciona el grupo de discusión es de índole cualitativa, ya que se trabaja sobre la base de “actitudes, percepciones, opiniones de los y las integrantes del grupo” (Krueger, 2001).

Cada vez son más numerosos los trabajos en investigación social con métodos cualitativos. La obtención de información, ya sea a través de la técnica de la observación, recopilación de textos, entrevistas o grupos de discusión, siempre lleva consigo una especial dificultad que es el analizar el material lingüístico que se obtiene. El análisis de todo este material conlleva el reto de enfrentarnos a la interpretación de los datos. Ante esta circunstancia, el criterio que he escogido para analizar e interpretar los datos obtenidos en esta investigación doctoral ha sido el análisis cualitativo del discurso manifiesto.

Según Erro y Ventura (2002) existen multitud de metodologías disponibles para analizar los datos cualitativos. Entre las más importantes se encuentran el procedimiento de la inducción analítica, el procedimiento analítico de la *grounded theory*, los procedimientos de análisis de datos de Barton y Lazarsfeld, los enfoques semióticos- estructurales del discurso o la técnica del cuadro semiótico, etc. Para estos autores, en la actualidad, los enfoques de análisis cualitativo en sociología se engloban en la clasificación de Ibañez y sus colaboradores, la clasificación de Tesch (1991) y la clasificación de Millar y Crabtree. Estos distintos enfoques pasan desde el extremo del mero análisis cuantitativo del contenido manifiesto (Berelson, 1952), hasta el análisis cualitativo del contenido latente (López Aranguren, 1989). El método de análisis que yo he escogido se inspira en aquellos autores (Patton, 1990) que sabedores de la diversidad de orientaciones teóricas, van enfocados al pragmatismo. Esto significa que la intención que nos mueve es la de fotografiar una situación concreta en un momento dado, es decir, no pretendo construir un cuerpo teórico sobre la gestión de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector, al tratarse de una realidad en continuo dinamismo como ya ha quedado constatado en la fase exploratoria de esta investigación- probablemente cuando se lea esta tesis, la realidad aquí descrita ya haya cambiado ostensiblemente, pues tanto la comunicación, como el propio Tercer Sector se hallan en una continua evolución-. También Miles y Huberman (1994) afirman que en el terreno práctico de la investigación empírica, las polaridades epistemológicas se difuminan y hay una utilización de diversas perspectivas entre quienes investigan.

Por tanto, nuestro análisis lo que pretende es identificar y categorizar elementos (pautas, temas, contenidos) y la exploración de sus conexiones, de su regularidad o de su génesis. He tratado de categorizar los conceptos y analizarlos según las temáticas expuestas en el guión inicial. Todo ello para ofrecer unas conclusiones de las herramientas utilizadas en la investigación cualitativa que ofrezcan la máxima información posible para ayudarnos a explicar los resultados de la encuesta que hemos realizado, a a continuación.



El proceso metodológico del trabajo de campo para estudiar la situación de la comunicación y la imagen del Tercer Sector, lo he estructurado en 3 etapas:

1ª etapa:

- a. Construcción del Universo para establecer sus características y su tamaño.
- b. Elaboración de materiales: cuestionarios para las entrevistas en profundidad, encuesta por correo electrónico, el guión para el análisis de contenido de las webs del Tercer Sector y guión para la moderación de los grupos de discusión.

2º etapa:

- a. Realización del análisis de las 166 webs de entidades del Tercer Sector, a través de la técnica de la observación
- b. Concertación y celebración de 11 entrevistas en profundidad con expertos del Tercer Sector.
- c. Envío por correo electrónico del cuestionario a 8.881 entidades y recopilación de 363 encuestas

3ª etapa:

- a. Concertación y celebración de 9 entrevistas en profundidad a representantes del mundo de la política, la Administración, los medios de comunicación y las empresas.
- b. Concertación y celebración de 12 grupos de discusión con personas de la opinión pública y a periodistas.

4ª etapa:

- a. Transcripción de las entrevistas en profundidad y envío de las mismas a los diferentes entrevistados.
- b. Articulación de la información obtenida.
- c. Elaboración de un documento de conclusiones²².

²² Esta etapa se complementará con el envío de las conclusiones del trabajo de campo a cada uno de los intervinientes en el mismo.

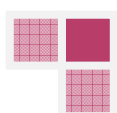
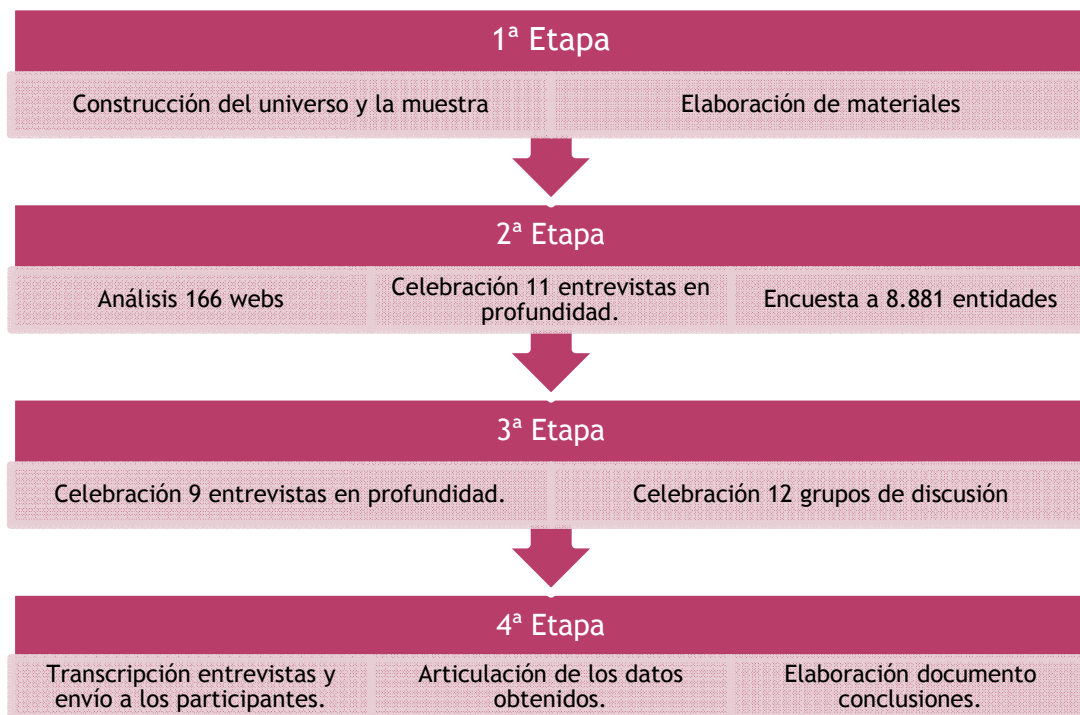


Ilustración 26 Etapas en el Trabajo de campo

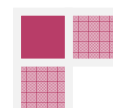


Fuente: elaboración propia.

A continuación se detalla el proceso metodológico para la construcción del universo y la muestra escogida para cada una de las técnicas de recogida de la información.

10.1.1. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS PÁGINAS WEBS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

Con objeto de realizar una aproximación inicial a la comunicación de los sujetos de estudio, es decir, organizaciones del Tercer Sector, tanto del subsector no lucrativo, como el del subsector de mercado, hemos procedido a realizar un análisis de contenido de 166 sitios web de las organizaciones que forman parte de este sector, al considerar que la presencia en internet a través de la creación y el mantenimiento de una página web es el primer indicador para conocer cómo la organización ejecuta la comunicación. La selección de los sitios web se ha realizado de manera aleatoria, a través de la búsqueda de las palabras “organizaciones del



Tercer Sector” en el buscador *Google*. El análisis se realizó en el mes de febrero de 2008.

10.1.2. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL TERCER SECTOR.

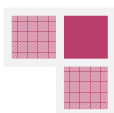
Para complementar la información obtenida de esta primera aproximación, he procedido a celebrar 11 entrevistas en profundidad con dirigentes y gestores de primer nivel de organizaciones de distintas organizaciones del Tercer Sector. El objetivo de estas entrevistas era conocer desde dentro, la opinión cualificada de los profesionales que saben en primera persona cómo se gestiona la comunicación en el Tercer Sector.

Las personas entrevistadas aportan una amplia experiencia y un conocimiento cumplidamente demostrado de cada uno de los sectores en los que desarrollan su actividad. En la selección de los entrevistados se ha buscado la máxima representatividad tanto del subsector no lucrativo como del sector de mercado, y dentro de aquel, de dirigentes de entidades cuya finalidad es la acción social, así como de organizaciones de cooperación al desarrollo. Y del subsector de mercado, hemos podido contar con la opinión del presidente de la mayor organización paraguas que representa los intereses de las entidades más relevantes y en activo de la Economía Social de este país; CEPES.

Por otro lado, por tipo de entidades se ha procurado contar una representación de cada una de las principales figuras jurídicas del Tercer Sector, (Entidades singulares, Fundaciones, Asociaciones, Federaciones, Cooperativas) y personalidades del mundo académico.

Las personalidades entrevistadas se relacionan a continuación:

1. Carlos Rubén Fernández, Ex vicepresidente de ONCE.
2. Fernando del Rosario, Vicepresidente de Cruz Roja
3. Juan Andrés G^a, Director de Formación AEF Asociación Española de Fundaciones)
4. Blanca Díez, Vocal de comunicación de la Junta Directiva de la CONGDE
5. José Luis Monzón, Presidente del CIRIEC.
6. Pau Vidal, Coordinador del Observatorio del 3º Sector.
7. Enriqueta Chicano, ex Vicepresidenta de la Plataforma de ONGs.



8. Marcos de Castro, Presidente de CEPES.
9. Miguel Ángel Cabra, Director de Relaciones Sociales, Internacionales y Planes Estratégicos de la Fundación ONCE.
10. Silverio Agea, Secretario General de Cáritas.
11. Rafael Chaves, Presidente de IUDESCOOP.

Antes de proceder a la elaboración del guión para la realización de la entrevista estructurada, se hizo un análisis documental en la fase exploratoria de la investigación con un análisis en profundidad del estado de la cuestión y el escrutinio de todos los estudios, tesis, publicaciones y artículos que existen sobre la materia, que nos sirvió para confeccionar el guión con las preguntas para las entrevistas.

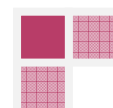
Estas entrevistas se celebraron entre los meses de marzo a septiembre de 2008.

10.1.3. ENCUESTA

Como se ha explicado más arriba, he procedido a realizar una encuesta por correo electrónico aplicando la metodología cuantitativa, para lo cual elaboré un cuestionario apoyado en la información obtenida a través de la primera oleada de entrevistas en profundidad.

En el terreno más operativo, las tareas realizadas antes de proceder a la elaboración del cuestionario fueron las siguientes:

- ✚ Recopilación de los directorios de la Asociación Española de Fundaciones (8.646 entidades); de CEPES (192 organizaciones de 2º nivel que representan a 51.500 entidades pequeñas); de la Plataforma de ONGs (25 organizaciones de 2º nivel) ; de la Coordinadora de ONGs de desarrollo -CONGDE- (92 organizaciones de 2º nivel); de la Red española contra la pobreza -EAPN- (13 organizaciones de 2º nivel) y de la Taula (26 organizaciones de 2º nivel que representan a 3.000 entidades).
 - Los pasos que se siguieron para confeccionar el cuestionario de la encuesta fueron los siguientes:
- ✚ Elaboración de un cuestionario provisional.
- ✚ Realización de un pretest para comprobar la validez de la herramienta (marzo de 2008).



- ✚ Envío a 3 directores de comunicación de entidades del Tercer Sector en activo de la propuesta del cuestionario para contrastar la validez del cuestionario.
- ✚ Después se elaboraron las diferentes versiones del cuestionario, bajo el criterio de pertenencia o no al subsector *non profit* o subsector de mercado del Tercer Sector (Véase Anexos 2, 3, 4, 5 y 6)
- ✚ Contacto telefónico con las organizaciones paraguas detalladas más arriba, previo al envío del correo electrónico que adjuntaba el cuestionario.
- ✚ A continuación se enviaron correos electrónicos a un total de 8.881 entidades, tras eliminar las duplicidades que se producen entre las organizaciones paraguas (marzo de 2008).
- ✚ Reenvío del cuestionario en casos de problemas técnicos, bien por correo electrónico nuevamente, o bien por correo postal o en persona (abril de 2008).²³
- ✚ Recepción del cuestionario. Fecha límite: 30 de abril de 2008.
- ✚ Tabulación de los cuestionarios (mayo de 2008)

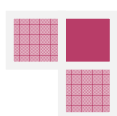
Las cifras de esta fase del trabajo de campo se exponen a continuación:

- ✚ Cuestionarios enviados: 8.881
- ✚ Cuestionarios recibidos: 363, de los que 320 han sido válidos y 43 nulos.

Han respondido a la encuesta un 4% de entidades, con un 88% de cuestionarios válidos.

En el Tercer Sector se distinguen 2 grandes subsectores: el denominado *non profit* (ONGs de acción social y ONGs de cooperación al desarrollo, con forma jurídica de Asociaciones, o Fundaciones) y el de mercado (Cooperativas, Mutualidades, Sociedades laborales, etc).

²³ Conviene destacar que la devolución de cuestionarios de las entidades del Tercer Sector se prolongó hasta junio de 2008, un tiempo que puede parecer excesivo, pero que se debe a las dificultades que se encontraron para que las organizaciones lo cumplimentaran. De facto, hubo que reenviar el cuestionario por segunda vez a un total de 47 entidades, además de comunicarse con ellas numerosas ocasiones tanto por teléfono como por correo electrónico. Los problemas que se detectaron en esta fase de la investigación fueron los siguientes: falta de claridad en las organizaciones a la hora de determinar qué persona es la responsable del trabajo de comunicación; falta de tiempo; falta de coordinación entre las personas que recibían el cuestionario y las personas que debían cumplimentarlo. Sin embargo es importante resaltar que en global las entidades han mostrado un gran interés y en muchos de los casos, me han transmitido por escrito, lo necesario e importante que es realizar este tipo de investigaciones para ayudar al sector a mejorar su visibilización. Muchos de los interlocutores en las organizaciones se han mostrado interesados en recibir las conclusiones del estudio empírico, una vez concluido.



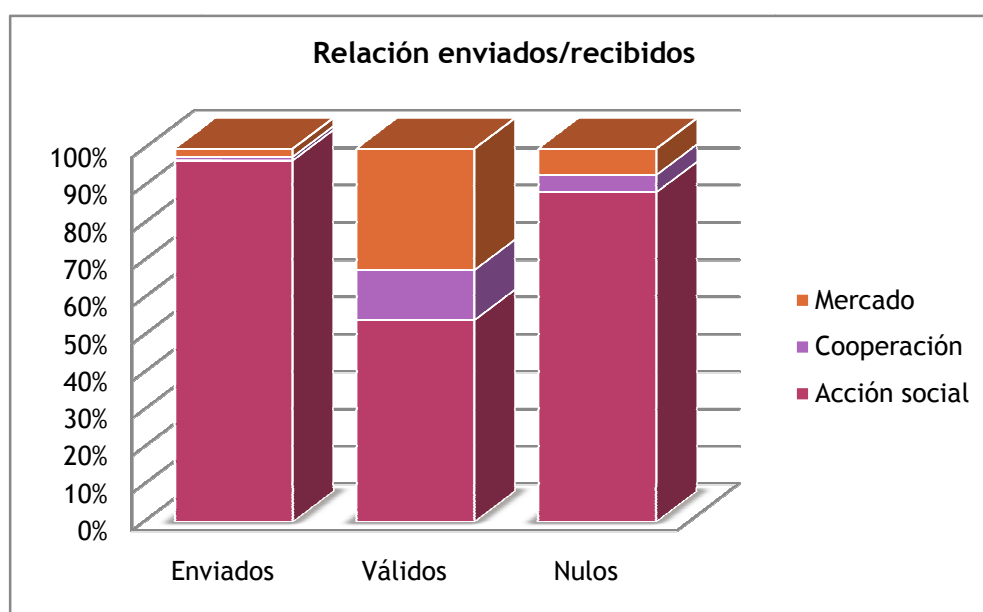
Dentro de los 320 cuestionarios válidos recibidos, 216 corresponden al subsector *non profit* y 104 al subsector de mercado. El subsector *non profit* incluye a las ONGs de acción social y a las ONGs de cooperación al desarrollo con el siguiente desglose: 173 son entidades de acción social, 43 entidades de cooperación al desarrollo. 22 cuestionarios proceden de Federaciones, que bien pueden ser asociaciones o fundaciones.

De los 104 cuestionarios recibidos de las entidades de mercado, 58 son de Cooperativas; 5 de Mutualidades; 10 de Sociedades laborales; 5 de empresas de inserción y 15 de Centros Especiales de empleo.

La proporción entre enviados y recibidos ha sido la siguiente:

- ONGs de acción social, enviados: 8600, recibidos: 211, validos: 173. Hemos obtenido un **2%** de respuestas válidas.
- ONGs de cooperación al desarrollo, enviados: 89, recibidos: 45, válidos: 43. Hemos obtenido un **48%** de respuestas válidas.
- Entidades de mercado, enviados:192, recibidos: 107, válidos: 104. Hemos obtenido un **54%** de respuestas válidas.

Ilustración 27 Relación de cuestionarios enviados/recibidos



10.1.3.1. UNIVERSO

Según García Delgado en su Estudio *Las Cuentas de la Economía Social*, Magnitudes y Financiación del Tercer Sector en España (2009) en el año 2005 existían en España, dadas de alta en sus respectivos registros, un total de **188.126 entidades** del Tercer Sector, incluyendo los subsectores de mercado y *non profit*.

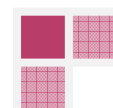


Tabla 19 Cuantificación de las organizaciones del Tercer Sector.

NON PROFIT :141.245 (75%)				MERCADO:36.881 (25%)			
Magnitudes	Asociaciones	Fundaciones	Entidades singulares	Cooperativas	Sociedades laborales	Mutualidades	Total Tercer Sector
Nº entidades	135.195	6.047	3	26.146	10.279	456	188.126

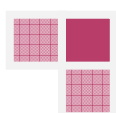
Fuente elaboración propia a partir de García Delgado *et al.*, 2009

Como no podemos conocer con exactitud cuáles de ellas están realmente en activo en la actualidad, para poder obtener conclusiones relevantes sobre la manera en que están gestionando su comunicación, la población escogida para realizar la investigación, una vez eliminadas duplicidades, ha sido de **8.881 entidades** de todo el Tercer Sector, cifra que corresponde con las organizaciones de segundo nivel que están asociadas en 2007 a las 6 grandes organizaciones paraguas²⁴ del mismo, por entender que estar dadas de alta en estas organizaciones paraguas es el mejor indicador de que mantienen un nivel de actividad real: Asociación Española de Fundaciones (AEF), Confederación Española de Entidades de Economía Social (CEPES), Plataforma de ONGs, Coordinadora de ONGs de Desarrollo (CONGDE), Red Española contra la Pobreza (EAPN) y La Taula.

Estas seis organizaciones paraguas representan a un total de 349 organizaciones de segundo nivel en toda España, con el siguiente desglose:

1. CEPES: 192 organizaciones de 2º nivel que representan a 51.500 entidades pequeñas.
2. AEF en cuyo directorio de Fundaciones españolas aparecen 8.646 entidades.

²⁴ Entendemos por organizaciones paraguas a aquellas que aglutinan en su seno a otras organizaciones de menor nivel y que desarrollan su actividad en el mismo campo de actuación defendiendo unos intereses comunes ante los poderes públicos. Llamamos organizaciones de segundo nivel a las que aglutinan a las entidades más pequeñas del Tercer Sector (una asociación de padres de alumnos, una cooperativa agraria local, una asociación que defiende los derechos de un colectivo concreto, etc.).

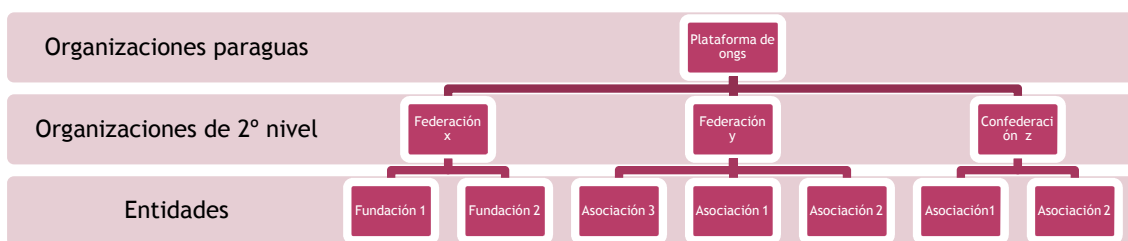


3. Plataforma de ONGs: 25 organizaciones de 2º nivel.
4. CONGDE: 92 organizaciones de 2º nivel.
5. EAPN: 13 organizaciones de 2º nivel.
6. La Taula: 26 organizaciones de 2º nivel que representan a 3.000 entidades.

Organizaciones paraguas: 6

Organizaciones de 2º nivel: 349

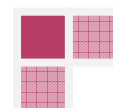
Ilustración 28 Configuración de las organizaciones del Tercer Sector



10.1.3.2. MUESTRA

La técnica de muestreo escogida ha sido la de muestreo probabilístico por variables. En este caso las unidades de la muestra se han elegido en función de algunas de sus características de manera racional y no casual. La muestra escogida para la investigación ha sido de **320 entidades**, número que coincide con el de los cuestionarios válidos recibidos.

Dado que la investigación trata de conocer cómo se gestiona la comunicación en el seno de las organizaciones del Tercer Sector, la característica elegida para utilizar esta muestra es la de que el cuestionario se ha enviado a la atención de los responsables de comunicación de las entidades de la población (8.881) y sólo han respondido entidades en las que existe una persona responsable de llevar la comunicación, sea cual sea su cargo, de tal manera que se puede deducir que aquellas entidades que no han contestado es porque no realizan acciones de comunicación y, por lo tanto, no pueden opinar sobre el objeto de estudio.



En relación a la representatividad de la muestra escogida respecto a los dos grandes subsectores en los que se divide el Tercer Sector, podemos afirmar que se trata de una muestra lo suficientemente representativa de ambos subsectores, por contar con un porcentaje de respuesta del 67,5% del subsector de *non profit*, frente a un 32,5% de respuesta válida del sector de mercado, porcentajes equiparables al peso total de ambos subsectores en el total del Tercer Sector -75% de entidades *non profit* y 25% de entidades de mercado, según el estudio de García Delgado (2009)- por lo que las conclusiones que podamos obtener de nuestra investigación serán extrapolables a todo el conjunto del sector.

En cuanto a la validez estadística, cabe señalar que con la muestra escogida (320 cuestionarios) para la población de estudio (8.881 entidades) se obtiene un error muestral del 5,38% en un intervalo de confianza del 95%. Estos valores ponen de manifiesto que la muestra es lo suficientemente representativa como para obtener conclusiones extrapolables al conjunto de la población analizada y, por lo tanto nos pueden ofrecer una muy buena información indicativa de la realidad de la gestión de la comunicación que se realiza en las entidades del Tercer Sector.

El diseño del cuestionario se ha construido a partir de los resultados obtenidos en la fase exploratoria tratándose en el mismo cuestiones del tipo: herramientas de comunicación empleadas, tipos de medios empleados, inversión económica, targets, mensajes, periodicidad de las campañas, medición de resultados, etc (VER ANEXOS).

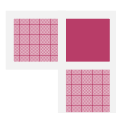
El trabajo de campo se ha realizado con recursos propios y la fórmula de recogida de la información ha sido por correo electrónico

Así mismo, el tratamiento de la información y análisis de los datos se ha realizado con recursos propios.

De esta fase hemos obtenido las conclusiones que nos han servido para elaborar una propuesta de plan de comunicación para el Tercer Sector y unas recomendaciones para que las organizaciones que lo componen gestionen de manera más efectiva su comunicación.

10.1.4. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD CON REPRESENTANTES DEL MUNDO DE LA POLÍTICA, LA ADMINISTRACIÓN, LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS EMPRESAS.

Al objeto de conocer cuál es la imagen percibida del Tercer Sector en su conjunto, he procedido a concertar y celebrar 9 entrevistas en profundidad con representantes del tejido empresarial, los medios de comunicación y la política. El criterio elegido para seleccionar a los entrevistados ha sido el de estar en posesión de una amplia trayectoria en cada uno de los campos identificados como relevantes por constituir públicos prescriptores en la construcción de la imagen del mencionado



sector (Véase anexo 7, para un más amplio detalle de sus trayectorias profesionales).

Las personas seleccionadas se detallan a continuación:

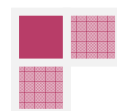
1. Pilar Gómez Acebo, Vicepresidenta de CEDE.
2. Alberto Andreu, Director General deReputación, Marca y RSE de Telefónica
3. Gemma Giner, Directora de RSE de Unión Fenosa.
4. Javier Martin Cavanna, Presidente de la revista *Compromiso empresarial* y ex Director General de CODESPA
5. Santiago Álvarez de Mon, Profesor de la Escuela de Negocios IESE y autor del libro *El Tercer Sector en España*.
6. Manuel Campo Vidal, Presidente de la Academia de T.V., Presidente de LUA Multimedia.
7. Julio Sánchez Fierro, Secretario ejecutivo de participación ciudadana y relaciones con movimientos asociativos del Partido Popular.
8. Juan Carlos Ramiro, Director General de Coordinación de Políticas de Discapacidad del Ministerio de Asuntos Sociales, Sanidad y Deporte.
9. Ignacio Tremiño, ex concejal del Partido Popular en el Ayuntamiento de Valladolid y Director Corporativo de Empresas Filiales de Fundosa Grupo, S.A.

El objetivo de estas entrevistas era recabar percepciones generales de los entrevistados desde sus respectivos ámbitos profesionales (empresa, medios de comunicación, política o Administración) en relación a la imagen del Tercer Sector, su gestión y el papel de la comunicación en esa imagen proyectada.

Igualmente, nos interesaba recoger la opinión de estos expertos en relación al rol de la RSE en la imagen que proyecta el Tercer Sector hacia la sociedad.

Se intentó establecer un marco de sinceridad con los y las profesionales entrevistados. Para conseguirlo, se les advirtió de que hablaban a título personal, sin que sus palabras significaran la postura institucional de las respectivas organizaciones/instituciones para las que trabajan. Se les animó también a que se expresaran con entera libertad y se les ofreció la posibilidad de mantener su anonimato, por lo que ninguno de los entrevistados optó.

El guión utilizado puede verse en anexo 3.



Los pasos que acometimos para celebrar las entrevistas en profundidad, fueron los siguientes:

1. Elaboración del guión del grupo de discusión.
2. Concertación de las entrevistas.
3. Transcripción de las respuestas.
4. Tabulación de las respuestas.

10.1.5. GRUPOS DE DISCUSIÓN CON PERSONAS DE LA OPINIÓN PÚBLICA Y PERIODISTAS.

A fin de complementar nuestro conocimiento de la imagen percibida del Tercer Sector entre la opinión pública, consideramos necesario aplicar la técnica del grupo de discusión, en donde se expusieran de manera subjetiva y abierta la opinión de personas, no directamente vinculadas con el sector, al objeto de poder tener una idea aproximada de cuál es la percepción que tiene la sociedad acerca del objeto de estudio.

Para obtener esta información, celebramos 9 grupos de discusión, con 54 personas, repartidos en grupos de 5 a 7 individuos durante el mes de junio de 2008. Las reuniones se celebraron en el marco de la Facultad de Ciencias de la Información, de la Universidad Complutense de Madrid, pues para los 9 grupos contamos con estudiantes de esa Facultad y de la Universidad de mayores, y con personal administrativo de la mencionada facultad. Así mismo, para intentar obtener cierta representatividad optamos por convocar a los grupos a personas con diferentes tramos de edad.

- ✚ 1 Grupo de discusión de personas con edades comprendidas entre los 19 y 24 años
- ✚ 1 Grupo de discusión con personas de edades de 35 a 42 años
- ✚ 7 Grupos de discusión con personas con edades de 50 a 65 años.

El guión para la realización de los grupos de discusión con personas de la opinión pública tenía la siguiente estructura (ver anexo 5).

- ✚ Identificación del concepto del Tercer Sector.
- ✚ Preguntas sobre la imagen y conocimiento del Tercer Sector.
- ✚ Preguntas sobre la gestión de las entidades del Tercer Sector



- 📌 Preguntas sobre la comunicación del Tercer Sector
- 📌 Preguntas sobre la relación entre las entidades del Tercer Sector y los medios de comunicación.

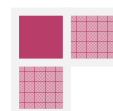
Finalmente, para completar la información obtenida a través de la entrevista en profundidad con el experto representante de los medios de comunicación- Manuel Campo Vidal- , he procedido a celebrar 3 grupos de discusión con un total de 21 periodistas en activo. Cada uno de ellos tuvieron lugar en medios diferentes: del medio radio, en la sede de Onda Cero; del medio prensa, en la agencia de Alef Comunicación; y de televisión, en la sede de Telecinco. Los grupos de discusión se celebraron en el mes de julio de 2008.

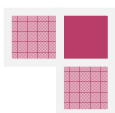
El guión para la realización de los grupos de discusión con periodistas tenía la siguiente estructura (ver anexo 6):

- 📌 Identificación del concepto del Tercer Sector.
- 📌 Preguntas sobre la imagen y conocimiento del Tercer Sector.
- 📌 Preguntas sobre la gestión de las entidades del Tercer Sector
- 📌 Preguntas sobre la comunicación del Tercer Sector
- 📌 Preguntas sobre la relación entre las entidades del Tercer Sector y los medios de comunicación.

Los pasos que acometimos para celebrar los grupos de discusión, fueron los siguientes:

5. Elaboración del guión del grupo de discusión.
6. Realización de los grupos.
7. Transcripción de las respuestas.
8. Tabulación de las respuestas.





10.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN A LAS PÁGINAS WEBS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

En esta fase de la investigación se ha procedido a realizar el análisis de contenido de 166 sitios webs del Tercer Sector, tanto del subsector *non profit*, como del sector de mercado (Véase anexo 1).

La búsqueda de las webs se realizó a través del buscador Google con los siguientes descriptores: “Tercer Sector”; “ONGs”; “organizaciones no lucrativas”; “Cooperativas”y “Mutualidades”.

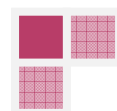
El objetivo que se perseguía era analizar estas webs, por un lado, desde la óptica de su contenido, es decir que tipo de informaciones se publican en las mismas, y por otro lado, analizar el formato desde el punto de vista de la navegación y de los reclamos publicitarios, que se incorporan en las mismas.

Los ítems que se analizaron y los respectivos resultados, se exponen a continuación:

10.2.1. MISIÓN Y VALORES:

157 webs -el 95,15%- contienen específicamente una sección en la que se especifica su función, misión y valores.

Ilustración 29 Misión y objetivos en las webs



10.2.2. PROYECTOS:

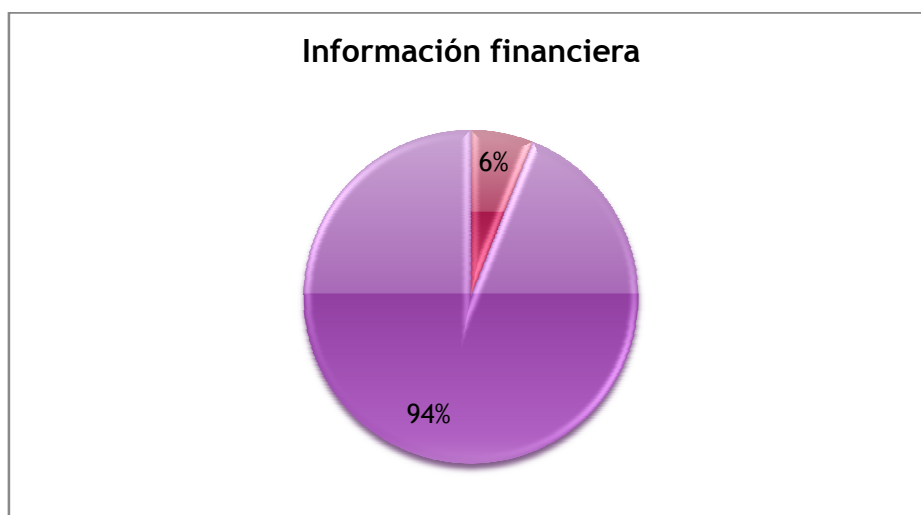
137 webs -83,03%- comprenden información sobre los proyectos que desarrollan, explicándolos como objetivos y fines.

Algunas entidades establecen apartados específicos en los que diferencian explícitamente los proyectos que desarrollan de su misión y valores, sin embargo, otras optan por incluir la redacción de sus objetivos últimos o proyectos en el interior de sus funciones o misión.

10.2.3. INFORMACIÓN FINANCIERA

10 webs- 6%- Incluyen información con algunos resultados económicos (auditoría financiera, informe anual o memoria).

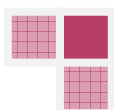
Ilustración 29 Información financiera



10.2.4. SALA DE PRENSA/NOTICIAS/INFORMACIÓN:

146 webs -88,48%-recogen una sección de información.

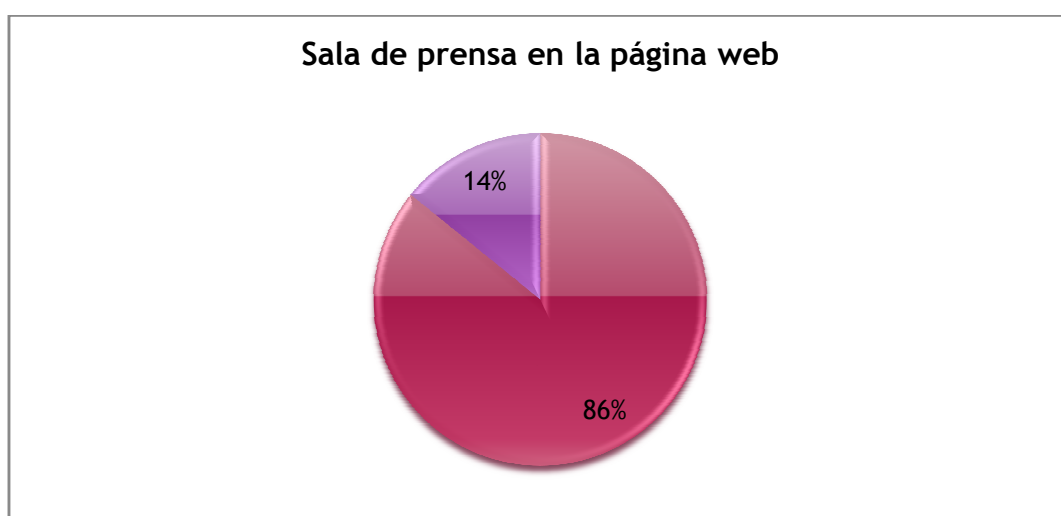
Las informaciones o noticias sobre las actividades de las entidades analizadas incluyen, en su gran mayoría, recortes de prensa en los que se cita su intervención, así como informaciones relacionadas con otras empresas que trabajan en el mismo sector.



La mayoría de las páginas visitadas, además de tener un apartado específico de “noticias”, suelen abrir la *home* con sus informaciones en cascada, buscando una presentación visualmente atractiva (acompañamiento de amplias imágenes) y llamativa.

De estas webs que incluyen la información en la home, algunas han optado por hacer que las noticias en cascada sean móviles, es decir, que vayan pasando de abajo a arriba con la posibilidad de detener el “circuito” en alguna que sea del interés del visitante con sólo poner el cursor encima. La presentación de estas noticias suele incluir un primer párrafo que finaliza con “ver más...”

Ilustración 30 Sala de prensa



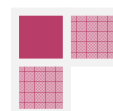
Dependiendo de la actividad, algunas entidades introducen un “sabías que...?” en el que informan sobre algún dato curioso por lo general desconocido para el público y que esté relacionado con su sector. La incorporación de alguna cita célebre es otro recurso cada vez más frecuente.

La interacción con los visitantes también es un recurso extendido. Normalmente, suele darse bajo la forma de “opina”, o bien solicitando su voto sobre alguna cuestión en concreto que lleva enlazado un resultado estadístico.

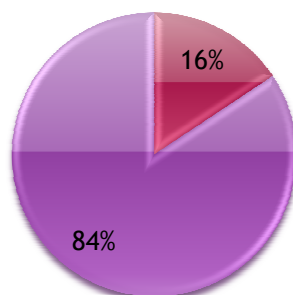
10.2.5. PROYECTOS RSE:

26 webs -15,76%- incorporan un apartado relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa.

Ilustración 31 Información sobre proyectos de RSE



Contenidos de proyectos de RSE



10.2.6. CONTENIDOS AUDIOVISUALES:

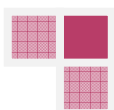
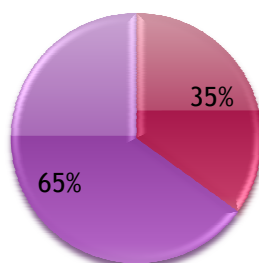
56 webs -34,94%- contienen un apartado destinado a mostrar imágenes y/o vídeos.

Los apartados sobre contenidos audiovisuales están cada vez más perfeccionados, esto es, muchas webs diferencian en la home el material fotográfico del material audiovisual. Aparte, estas secciones se han mejorado tanto en la presentación como en la clasificación del mismo. Consiguen llamar la atención con la presentación gráfica de sus proyectos.

En relación al formato, el 35% de las webs integran en la home amplias fotos o vídeos promocionales sobre la actividad de la institución. Es una buena forma de captar la atención inmediata del visitante. A nivel general, los menús que son desplegables con sólo colocar el cursor encima, facilitan la tarea del visitante, el cual puede ir directo a la sección deseada con un solo clic.

Ilustración 32 Contenido audiovisual

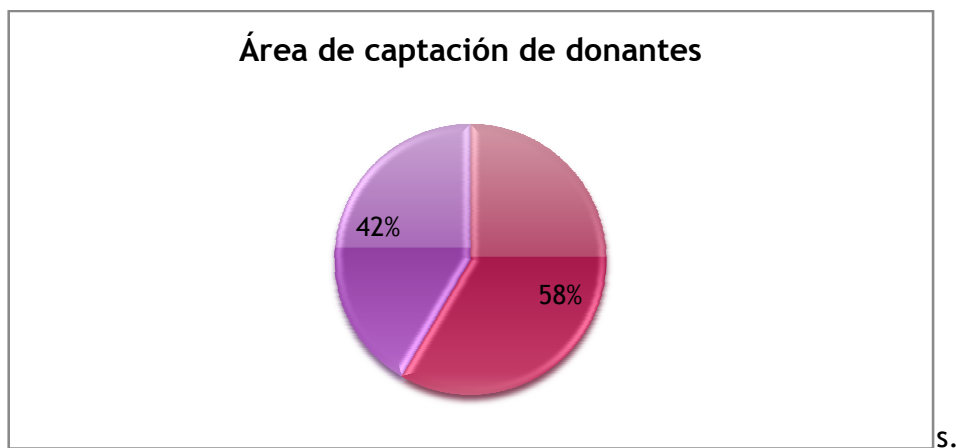
Contenido audiovisual en la web



10.2.7. CAPTACIÓN DE DONANTES:

97 webs -58,79%- recogen una sección específica para la realización de donativo. Estas webs lógicamente coinciden con entidades que forman parte del subsector *non profit* del Tercer Sector.

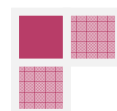
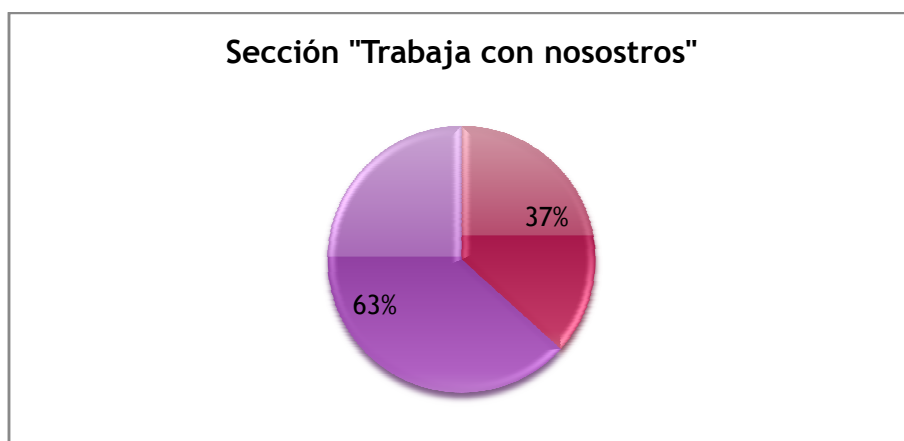
Ilustración 33 Captación de donantes



10.2.8. EMPLEO/TRABAJA CON NOSOTROS:

61 webs -36,97%- tienen una sección de oferta de empleo.

Ilustración 34 Sección para captación de trabajadores



10.2.9. CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS WEBS.

En relación al contenido de las webs cabe resaltar lo siguiente:

La presencia en la red de las entidades del Tercer Sector es patente, puesto que el resultado de la búsqueda en *Google* fue de un gran número de entidades del Tercer Sector. En la red están presentes tanto organizaciones grandes, con diseños de webs más sofisticados, como las más pequeñas. En cualquier caso, las webs consultadas ofrecen contenidos plenamente actualizados.

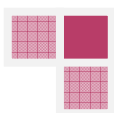
De la observación realizada, cabe resaltar que, aparte de ofrecer información sobre la misión y objetivos, las webs facilitan información sobre el resultado de los proyectos que realizan. Esto es sin duda una clara muestra del interés de las organizaciones para mejorar en transparencia, sin embargo no podemos afirmar que se de una transparencia total, porque son escasas las organizaciones que incluyen en esta sección datos económicos o financieros de la organización - apenas un 6%-.

Por otro lado, es muy resaltable que el 86% de las entidades ofrecen una sección con noticias o informaciones acerca de la actividad que, o bien denominan “Sala de prensa”, o bien resaltan de alguna manera para llamar la atención al lector de la presencia de la organización en los medios de comunicación. Es evidente el interés que existe en estas entidades por dar difusión a lo que realizan y por obtener notoriedad de la marca.

Otra de las conclusiones que podemos obtener, es el interés mostrado por las organizaciones por generar un *feed back* con los visitantes al incluir una sección dedicada a recoger sus opiniones o realizando algún tipo de encuesta.

Por otro lado, la presencia de información relacionada con los proyectos que acometen en el terreno de la RSE en un 16% de los casos analizados, manifiesta un interés incipiente en difundir este tipo de colaboraciones con las empresas u otras organizaciones en el marco del Tercer Sector.

En relación a los formatos, es importante recalcar que cada vez más se introducen contenidos audiovisuales en las webs - 35%- lo cual puede significar por un lado, una mayor dedicación de recursos a los temas relacionados con la comunicación, y una mayor profesionalización de los gestores de esta función en las organizaciones, por otro, en comparación con épocas anteriores en las que las webs eran meros escaparates con contenido textual que no se actualizaba.



Por otro lado, en lo relativo a secciones específicas para el *fundraising*, nuestro estudio pone de manifiesto que un 58% de las entidades dedican espacio a recabar donaciones por la vía de la web, lo cuál denota la importancia que para las organizaciones del subsector *non profit*, tiene este canal de difusión para la obtención de recursos económicos.

Finalmente, destacamos la importancia creciente que se le da a la captación de trabajadores y voluntarios a través de la web, pues en un 37% de los casos analizados, se ofrece la posibilidad a través de la web de contactar con la entidad para formar parte de la organización.

10.3. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS EL TERCER SECTOR.

A continuación transcribimos literalmente las entrevistas en profundidad realizadas a los expertos del Tercer Sector, por considerar que puede resultar de gran interés para el lector poder contar con las entrevistas completas, por la claridad expositiva de las mismas y especialmente, por el nivel y la experiencia de cada uno de los personajes entrevistados, figuras de renombre profesional en la mayoría de los casos, que forman ya parte de la historia del propio sector.

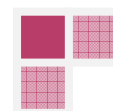
10.3.1. SILVERIO AGEA, SECRETARIO GENERAL DE CÁRITAS.

I.- SOBRE LA VALORACIÓN DEL PAPEL QUE JUEGAN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA:

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?.

La función del Tercer Sector sería un compendio de cinco objetivos: denunciar situaciones de injusticia social, educar y sensibilizar a la opinión pública, propiciar acciones de lobby, cubrir una demanda moral y ética de la sociedad y representar a la sociedad civil.

El Tercer Sector está evolucionando desde hacer labores asistenciales, es decir, paliar determinadas situaciones, hacia trabajar por la justicia que viene de la transformación social, es decir, no se trata de que estemos ayudando a las personas sin hogar, inmigrantes, personas mayores..., sino de ir a la raíz del problema que hace que los tengamos que atender, al origen del problema.



Paliar es lo que se percibe por parte de la sociedad y aunque es lo que realmente hacemos, no es la fundamental, nuestra misión debe ser trabajar sobre el origen de la injusticia. Por lo tanto, habría que diferenciar entre un papel de acción, de atender a los colectivos desfavorecidos, para pasar a una función de denuncia de la situación de injusticia y así la sociedad tomaría conciencia de ello. Se iría desde la atención, para evolucionar hacia la transformación social: no sólo atender, porque ese enfoque de sólo atender, le corresponde al Estado.

El Tercer Sector tiene que entender que la lucha contra la pobreza, la exclusión y la desigualdad es un tema de Estado y que somos unos agentes(las organizaciones) que mediante nuestra atención, tenemos que hacer que el resto se movilice y que se vaya a la transformación de esas estructuras que hacen que haya dificultades.

2.- ¿Qué conoce o por qué conoce la sociedad al Tercer Sector?

La sociedad en su conjunto no es conocedora de todo lo que realiza el Tercer Sector, es un gran déficit con el que partimos. Somos más conocidos por asistir, por paliar, que como agente de transformación. El Tercer Sector es conocido por *los que palian determinadas situaciones*. Lo que debemos intentar es que se nos vea como las entidades que denuncian injusticias sociales, y para eso es fundamental la comunicación y la sensibilización. Hay que ir a potenciar la línea de denuncia, e incluso no cerrar la boca ante situaciones comprometidas para los que nos financian.

Es necesario que se movilice a la ciudadanía y a la Administración ante esas situaciones de injusticia social.

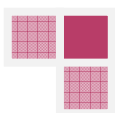
En definitiva, somos conocidos por los que hacemos beneficencia, debemos ir a hacer lobby , a hacer denuncia social, e incidir en la legislación y hacer la labor que hacemos por la vía del derecho.

3.- ¿Considera que el Tercer Sector está correctamente visibilizado por la opinión pública en general?. ¿Y la Administración y los políticos?,

No está correctamente visibilizado, sobre todo porque la Administración no nos otorga el reconocimiento que nos corresponde. Incluso, algunas Administraciones que trabajan directamente con nosotros, no nos conocen, no dan el valor que debería el Tercer Sector. Es un desconocimiento cualitativo, pero también cuantitativo, la mayoría desconoce que el Tercer Sector representa el 7 por ciento del PIB y estamos ausentes del diálogo social.

¿y el sector empresarial?,

Para el tejido empresarial, estamos ausentes, para ellos no existimos, por eso lo que necesita el Tercer Sector es que se visualice lo que hacemos y los que estamos detrás. No se traduce en conocimiento el rol que desempeña el Tercer Sector.



4.- A su juicio , ¿qué papel juega la comunicación en esta tarea de visibilización?.

Estamos en un mundo en el que la comunicación juega un papel fundamental, pero además al Tercer Sector no se le reconoce su espacio, la realidad que realmente representa. Para solucionar esto, la comunicación es la clave. Lo primero es ayudarnos a que visualice la opinión pública que realmente existimos, por eso es tan importante la comunicación.

6.- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades del Tercer Sector?

Puede ser un puente para visibilizar al Tercer Sector perfectamente. Depende de cómo lo manejemos, este es un ejemplo de cómo evoluciona un sector, de no relacionarse con la empresa a ver el futuro de manera conjunta.

II.- SOBRE LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

7.-¿Cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector?. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector? ¿de acción social (ONGs, fundaciones, Asociaciones, ONGds)?

Las ONGs están muy bien valoradas por la opinión pública. Aparecen en los primeros puestos del ranking. Incluso después de haber un par de episodio de ONGs corruptas.

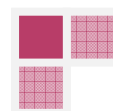
8.- ¿Considera que ha cambiado la imagen percibida a peor últimamente?

No ha cambiado a peor. Cruz Roja y Cáritas son las mejor valoradas. De hecho las personas que antes colaboraban con esas entidades que han tenido problemas de transparencia y de corrupción dicen: *este no puede ser una excusa para dejar de colaborar* y han buscado a entidades viables y siguen donando. No se ha perdido ese dinero para el Tercer Sector. No se ha notado en el conjunto del sector esa desconfianza ya que el voluntariado, las donaciones han subido.

9.- ¿Cuál cree que es la imagen que se tiene de las personas que trabajan en las ONGs/ entidades del Tercer Sector? (socios, empleados, voluntarios, etc)

La imagen que se tiene de las personas que trabajan en el Tercer Sector es de admiración y respeto. Tienen una percepción a veces casi idealizada, dicen que desearían trabajar en este tipo de entidades. Incluso consideran que es una gran oportunidad trabajar en el Tercer Sector.

10.- ¿Cuál cree que es la imagen que tienen los beneficiarios de las entidades del Tercer Sector acerca de estas?



La imagen y su vinculación a esa imagen tiene que ver con el servicio que reciben de la ONG, es decir su imagen depende de si el servicio que reciben es de calidad o no.

11.- ¿Confía la gente en general en la labor que realizan las entidades del Tercer Sector?

Si, en general confían en las entidades del Tercer Sector y eso a pesar de los episodios de corrupción que se han dado y que lamentablemente han coincidido en el tiempo.

III.- SOBRE LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

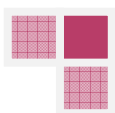
12.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?.

Algunas entidades son mas transparentes que otras. Las entidades se tienen que dar cuenta que los dos grandes retos del Tercer Sector son la transparencia y la calidad. Hay algunas que no son transparentes no por falta de voluntad, sino porque no se han dado cuenta de que ese es el camino por el que hay que ir. En cualquier caso se están dando pasos importantes en el seno del sector en esa dirección y las grandes organizaciones, donde hay más reflexión, tipo Cáritas o Cruz Roja son las que deben ir por delante abriendo brecha y sirviendo de locomotoras para esos temas.

Como te decía, hay dos claves fundamentales hoy día en el Tercer Sector: la transparencia y la calidad. La calidad para que se den cuenta que no sólo hacemos beneficencia, sino que estamos profesionalizados, que vamos a erradicar las situaciones de injusticia social y a hacer de ese resultado algo sostenible en el tiempo. Y por otro lado la transparencia, que no sólo es *rendición de cuentas*. El sector tiene que avanzar en esta línea para que no sólo se conozcan las cuentas de cada organización, sino además que se conozca sus objetivos, la visión, y misión de cada organización y luego comunicarlo bien. Eso es un ejercicio muy fuerte de transparencia.

13.- ¿Considera que las auditorías financieras son el mejor instrumento para conocer las actividad real de una ONG?.¿ Y las auditorías de gestión?.

En mi opinión con las auditorías financieras no so suficientes. En cambio, las auditorías de gestión son las más adecuadas. Tan importante es ser transparente en nuestras cuentas, como las auditorías de gestión donde tú aprendes y vas profesionalizando tu gestión. El impacto de las donaciones sólo se ve a través de las auditorías de impacto, que demuestran cuál es el resultado de una donación. Auditorías que te ayudan a aprender, a mejorar tu actuación.



14.- ¿Y los sistemas de *accountability*? (entendiendo como tal no sólo rendir cuentas sobre lo que indica la normativa legal, sino a la sociedad en general y a los públicos de interés de la entidad)

Si, los sistemas de *accountability* van calando entre las organizaciones del Tercer Sector. Muestra de ello es que cada día se implantan más códigos.

IV.- SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

15.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

En mi opinión, es necesaria una gran estrategia de comunicación para todo el sector, que luego cada organización lleve a cabo en el contexto más directo de su ámbito de aplicación.

16.- ¿ Es importante la comunicación para las organizaciones del Tercer Sector?, ¿por qué?, ¿qué función tiene?.

La función fundamental de la comunicación para el Tercer Sector es la de crear conciencia entre la sociedad de la existencia de otras realidades, la de los colectivos en riesgo de exclusión

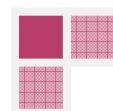
19.- ¿Cómo comunican las organizaciones no lucrativas (ONGs, fundaciones, Asociaciones?

Nosotros, como organización, no gastamos grandes sumas de dinero en publicidad, pero utilizamos otras vías de comunicación también muy importante como es la red interna de centros en el territorio, los servicios de proximidad que se dan a conocer a través de los medios locales y del contacto directo. Por ejemplo, nosotros trabajamos mucho a los medios territoriales, donde tienen más impacto las noticias.

La gran fuerza y el mayor valor añadido del Tercer Sector es su proximidad. Es más efectivo tener en los medios locales una presencia más continuada, y de vez en cuando apoyar con campañas a nivel nacional.

20.- ¿Tiene que ver la gestión de comunicación que realizan con la forma en que están organizadas estas entidades? (estructura jurídica, tipos de gestión, misión y objetivos, falta de recursos, etc)

No, como las organizaciones del Tercer Sector, y sobre todo las pequeñas, tienen una visión muy personalista y cada organización independientemente de la



forma jurídica, realiza un tipo de comunicación, en función de si el líder de la misma valore mejor o peor las políticas de comunicación.

21.- Cuáles son los principales públicos a los que se dirigen las entidades del Tercer Sector?.¿Hacen segmentación de sus públicos? ¿Tienen un mapa de públicos claramente identificado?.

Las entidades grandes que se han profesionalizado en esta materia, si lo tienen un mapa de públicos, las pequeñas en cambio carecen del mismo.

22.- ¿Cómo se comunican con el sector empresarial? ¿y con los sindicatos?.

Hasta ahora no se comunicaban con el sector privado pero desde hace poco, las entidades del Tercer Sector empiezan a comunicarse con las empresas. Esta es una línea interesante de futuro. Algunas organizaciones como la ONCE, eso lo han venido haciendo muy bien.

El Tercer Sector tradicionalmente veía como una amenaza a la empresa. Y ahora ya hay cierta relación. No es sólo relación por dinero, sino que las empresas se relacionan con el Tercer Sector a nivel de colaboración y por ello, está aprendiendo del sector empresarial. Si bien el punto de partida era negativo, ahora estamos aprendiendo a colaborar y cada día más las empresas se acercan al Tercer Sector por la vía de la responsabilidad social. El Tercer Sector tiene que ver eso como una oportunidad.

Por otro lado, el Tercer Sector tiene que ver a las empresas como una fórmula de diversificación de su financiación, recibir financiación de mis donantes, de las administraciones públicas y por qué no, también de las empresas.

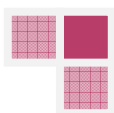
23.- ¿Cómo se comunican con otras entidades del Tercer Sector y otros movimientos sociales?

En este terreno es quizás donde más se ha aprendido desde el Tercer Sector en los últimos años. Se han creado o fortalecido muchas redes, como por ejemplo la Plataforma, CONGDE, EAPN....

Estamos logrando ir a los temas comunes y olvidar aquello que nos separa e incluso presentarnos en bloque en forma de lobby. Ahora vamos siempre las grandes organizaciones siempre de la mano cuando hay que plantear demandas transversales a la Administración.

24.- ¿Existe una política de comunicación (plan estratégico de comunicación) definida en el marco de la gestión de las entidades del Tercer Sector?.

Las organizaciones grandes ya tienen plan estratégico de comunicación. De hecho ha habido una evolución en este ámbito. Primero se han elaborado los planes estratégicos en las grandes organizaciones. Se ha pasado de gestionar, sobre todo con



grandes dosis de voluntariedad, a ir desarrollando una cultura de calidad que tiene su máximo exponente en la elaboración de planes estratégicos con sus objetivo, visión y misión claramente identificados. A partir de ahí se han ido elaborando dentro de ese plan estratégico, los planes de comunicación. Y ahora las entidades pequeñas se están dando cuenta que para existir es necesaria la comunicación.

Hoy en día lo que no sale en los medios de comunicación, parece que no existe y hay que estar, hay que tener presencia en los medios.

25.- Si existe una política de comunicación definida, ¿cuál es el objetivo de la misma?. A su juicio, ¿en qué temas de los que ahora le detallo centran los mensajes las campañas de comunicación de las ONGs?

- Conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, de las empresas y del Estado. Capturar fondos.
- Informar sobre determinadas catástrofes puntuales.
- Sensibilizar a la sociedad sobre la misión/causa que promueven
- Educar a la opinión pública en determinados valores.
- Conseguir adeptos para determinadas causas políticas.
- Obtener notoriedad y construir imagen de marca.
- Mejorar la reputación de la entidad.
- Aumentar la legitimidad de la acción social del sector.
- Motivar a los propios protagonistas o receptores de la acción social para que se movilicen a favor de los cambios que se persiguen
- Cambiar la conciencia sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos
- Propiciar lazos de conexión con esas personas y otras redes sociales en la búsqueda de soluciones o por el cambio deseado
- Incidir de algún otro modo en la sociedad, tanto las grandes como las pequeñas entidades

Las pequeñas focalizan su comunicación en la captura de fondos. Las entidades grandes nos hemos dado cuenta que lo más importante es sensibilizar, informar bien a la opinión pública y tener una estrategia clara de lobby a través del plan de comunicación.



26.- ¿Qué imagen de los beneficiarios se difunde a través de las entidades del Tercer Sector?

En general es la adecuada, pero ha habido casos en que se ha instrumentalizado a los beneficiarios para capturar fondos. Nunca se debería vender tus valores, por dinero. Es la dignidad de la persona lo que está en juego.

Es mucho más beneficioso una imagen positiva de los colectivos a los que atendemos, porque educa, porque vendes valores, porque lo que quiero transmitir es que estas personas son dignas de nuestra atención y que también podemos aprender de ellos. Este tipo de imágenes, sensibilizan más que las negativas.

27.- ¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en la mayoría de las entidades del Tercer Sector social?

Si, considero que cada vez hay más profesionalización en esta área.

28.- ¿Existe un responsable de comunicación en las entidades del Tercer Sector normalmente?

Si, incluso las más pequeñas ya tienen un responsable de comunicación. Las grandes tienen grandes áreas de comunicación.

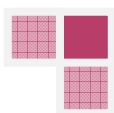
29.- ¿Utilizan los medios de comunicación?, ¿para qué?

Los utilizan para dar a conocer los logros conseguidos. Las empresas de la Economía Social utilizan muy poco los medios de comunicación, es un gran reto para ellos que tienen pendiente.

30.- ¿Cómo contribuyen o podrían contribuir los medios al desarrollo de los principios que fundamentan la actividad del sector?

El Tercer Sector está haciendo un esfuerzo en poner en la agenda de los medios los temas del Tercer Sector, pero estos temas, desgraciadamente no venden y esto tiene que ver con la propia idiosincrasia de los medios que obedecen a temas políticos o económicos. No hay secciones para nuestros temas.

Por otro lado, quien ha dado un paso atrás son los medios. Me atrevo a pronosticar que cuando los medios se apartan de los temas que realmente duelen y motivan a los ciudadanos, y nuestros temas son así, hay una demanda social que hace que vuelvan a darnos cobertura, y esto sucederá. Por eso los periódicos locales se venden mejor, porque introducen temas que realmente interesan, que le afectan a la opinión pública.



31.- ¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

- Sensacionalista.
- Superficial, con poca información de contraste.
- Centrada frecuentemente en las grandes ONGs
- Idealizando la labor de estas entidades.
- Informando sobre el impacto concreto de los proyectos.
- Muy vinculada a acontecimientos relacionados con catástrofes.
- Otros (indicar cuáles)

Lamentablemente hacen un tratamiento superficial de nuestros temas. Ofrecen una información no contrastada, muy sensacionalista.

32.- En su opinión, ¿cómo se debiera trabajar la comunicación desde las entidades del Tercer Sector? ¿Es preciso determinar por parte del propio sector cuáles son los verdaderos fines de sus estrategias de comunicación social?

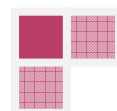
La mejor receta para que nuestras noticias aparezcan en los medios de comunicación es establecer relaciones personales con los periodistas y facilitarles al máximo, redactando las noticias como ellos lo necesitan, etc.

33.- A su juicio ¿cuál es el principal reto/asignatura pendiente del Tercer Sector de acción social en nuestro país?.

El reto está en presentar claramente lo que somos y lo que significamos. Primero para posicionarnos en ciertas cosas tenemos que decir que existimos. Es que para algunos no existimos.

La Economía Social no existe, porque no tenemos el espacio que algunos no nos quieren ceder. Hay un gran sector de la sociedad que no sabe ni qué es el Tercer Sector. Y luego aparte de visualizarnos como sector, dar a conocer qué estrategia tiene y qué pretende el Tercer Sector. Debe ir por la línea de que se nos perciba como agentes que queremos transformar no paliar. La opinión pública conoce a las organizaciones por separado Cruz Roja, ONCE, Cáritas...) pero no lo relaciona con que eso sea el Tercer Sector.

Lo que faltaría es una estrategia como sector, que tendría que llevarnos a tener como una plataforma global, una patronal, por entendernos, encontrando sitios comunes, la suma de todos, el agregado, buscando lo que nos une para poner valor que somos una realidad.



34.- Finalmente, ¿qué futuro le augura a la gestión de la comunicación en las entidades del Tercer Sector?.

Soy optimista, porque como los retos son la transparencia y la calidad y vamos por ese camino, para conseguir ambas, la comunicación es fundamental.

10.3.2. CARLOS RUBÉN FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, EX VICEPRESIDENTE DE LA ONCE, EX PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN ONCE, EX VICEPRESIDENTE DE CEPES, EX VICEPRESIDENTE DE LA PLATAFORMA DE ONGS.

I.- SOBRE LA VALORACIÓN DEL PAPEL QUE JUEGAN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA:

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?.

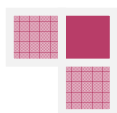
La misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector a mi juicio es como un conjunto de las siguientes opciones:

- Paliar la situación de determinadas causas o colectivos desfavorecidos.
- Educar y sensibilizar a la opinión pública.
- Realizar acciones de lobby para propiciar cambios sociales.
- Cubrir una demanda moral/ética de la sociedad
- Representar a la sociedad civil.

2.- ¿Cuál es a su juicio la valoración que tiene la opinión pública en general acerca del Tercer Sector?

El Tercer Sector en su conjunto está muy bien valorado en términos generales por la sociedad. Existe amplio consenso en que, aunque la opinión pública posee una imagen desdibujada del mismo, el Tercer Sector es el gran desconocido, sin embargo tiene una valoración muy positiva de las entidades que la integran: las organizaciones no lucrativas siempre aparecen en las posiciones más altas del ranking de valoración de sectores por parte de la opinión pública, junto a instituciones como la Iglesia o la Casa Real). Es un sector infravalorado.

Esta falta de conocimiento del Tercer Sector no es algo aislado por parte de la opinión pública, ya que en muchos casos existe desconocimiento en general sobre cualquier tema concreto. Dado que vivimos en una sociedad muy compleja, existe un desconocimiento generalizado de cualquier tema especializado y el Tercer Sector se



entiende como tal. En general la gente mete todo en el mismo saco, sin capacidad de discernir, pero no más que en otros sectores de la economía.

3.- ¿Qué conoce o por qué conoce la sociedad al Tercer Sector?

Al Tercer Sector se le conoce sobre todo por relación de proximidad, cuando las personas tienen relación con alguna asociación cercana, de barrio, si no tiene esa experiencia, entonces el Tercer Sector no se conoce como tal, es más un término jurídico o de los profesionales que interactúan con el mismo.

5.- ¿Considera que el Tercer Sector está correctamente visibilizado por la opinión pública en general?.

Se tiene una percepción poco profunda, muy difusa del Tercer Sector, pero yo creo que es por desconocimiento.

¿Y por la Administración y los políticos?,

La Administración tiene un mayor conocimiento del Tercer Sector, sin embargo no le otorga el reconocimiento que debería.

¿Y por el sector empresarial?,

Hasta hace poco, sabían del Tercer Sector, pero su percepción era que somos pocos profesionales y que *aunque jugamos en segunda*, no estorbamos mucho, en cambio ahora esto ha cambiado y cada vez más nos tienen más en cuenta como socios en políticas de RSE.

¿Y los medios de comunicación?.

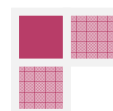
A los medios el Tercer Sector *les suena a chino*, y como mucho a las organizaciones del Tercer Sector las identifican con las que ayudan en las catástrofes. Del resto de las familias no conocen casi nada.

6.- A su juicio , ¿qué papel juega la comunicación en esta tarea de visibilización?.

La comunicación debe ser una clara apuesta para las organizaciones del Tercer Sector para hacerlo visible y esto se traduce en tres retos para ellas: generar una mayor transparencia; conseguir una mayor presencia en los medios; obtener un mayor reconocimiento institucional.

7.- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades del Tercer Sector?

La RSE es una herramienta clave para el Tercer Sector, de hecho las organizaciones pioneras en utilizarla para lograr el acercamiento con el sector



empresarial, están recogiendo ya los frutos. La RSE está consiguiendo lo que hasta ahora la política no conseguía: sacar a la luz a las entidades.

II.- SOBRE LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

8.-¿Cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector? ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector de acción social (ONGs, fundaciones, Asociaciones, ONGds)?

La imagen que proyectan es muy buena, a menudo les denominan “buena gente” a los que forman parte del Tercer Sector y además la sociedad opina: hacen lo que pueden”.

¿Y de la Economía Social (mutualidades, cooperativas, Sociedades laborales, empresas de inserción, cees...)?

Lo identifican con el mundo rural, sobre todo por las Cooperativas, pero la imagen suele ser de organizaciones de segunda, poco vanguardistas o especializadas, con poco glamour.

9.- ¿Cómo afecta la imagen que tiene a su actividad y a la comprensión de los problemas sociales sobre los que se pretende actuar?

Afecta menos a la realidad, que a las potencialidades que podrían llegar a hacer. En realidad les coarta su crecimiento, pero las entidades no son conscientes.

10.- ¿Considera que ha cambiado la imagen percibida a peor últimamente?

No, a pesar de las corruptelas.

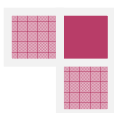
11.- ¿Cuál cree que es la imagen que se tiene de las personas que trabajan en las ONGs/ entidades del Tercer Sector? (socios, empleados, voluntarios, etc).

La imagen que se tiene es la de gente muy comprometida. Están muy considerados.

12.- ¿Cuál cree que es la imagen que tienen los beneficiarios de las entidades del Tercer Sector cerca de estas?

En general buena. Al fin y al cabo muchos colectivos estarían en el olvido si no fuera por las ONGs.

13.- ¿Confía la gente en general en la labor que realizan las entidades del Tercer Sector?



Si, los que colaboran, confían todavía aún más, pero la sociedad en general les otorga su confianza.

14.- ¿Considera eficiente la labor que realizan la mayoría de las entidades con los colectivos a los que dedican su actividad?.

Están en el camino de la eficiencia y sin duda están haciendo muchos esfuerzos para profesionalizarse cada día más. Es curioso observar que las ONGs han comenzado un camino hacia la derecha, para profesionalizarse y en cambio, las empresas están recorriendo el camino en sentido contrario, hacia la izquierda, sobre todo implantando políticas de RSE en el ámbito de los RR.HH., la acción social o el medioambiente.

III.- SOBRE LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

16.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?.

No, no son muy transparentes, pero yo diría que es por desconocimiento, sobre todo son más cerrados en lo que respecta a los resultados e impacto de los proyectos que realizan, en cambio están progresando en la información sobre el origen de los fondos que manejan y en su gestión financiera.

¿Cómo podrían mejorar esa transparencia?.

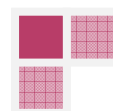
Transmitiendo más información sobre la gestión de los fondos que manejan, sobre el origen y los donantes de los fondos que manejan y sobre los proyectos que realizan, pero sobre todo mejorando sus relaciones con los medios de comunicación.

17.- ¿Considera que las auditorías financieras son el mejor instrumento para conocer las actividad real de una ONG?.

En primer lugar quisiera resaltar que a las ONGs no es necesario vigilarlas más que a otras entidades, de hecho las cuentas financieras siempre se han llevado bien.

Lo que ocurre es que estamos asistiendo a un efecto pendular: hemos pasado de no supervisar casi nada a este tipo de entidades en el pasado a todo lo contrario, a exigirles más incluso que a las propias empresas, cuando las operativas y las dinámicas, sobre todo de las entidades más pequeñas, no pueden soportar el volumen de justificación que impone la Ley. Sin duda las auditorías de gestión son la mejor herramienta y rendir cuentas mostrando todo lo que se hace, siempre es positivo.

IV.- SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR



18.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

En general dentro del sector no le dan la importancia que realmente tiene la comunicación, no son conscientes de la importancia que tiene, por eso hay problemas en este campo.

19.- ¿Es importante la comunicación para las organizaciones del Tercer Sector?, ¿por qué?, ¿qué función tiene?. ¿Cómo comunican las organizaciones no lucrativas (ONGs, fundaciones, Asociaciones)?

Las *non profit* cada día comunican mayor, sin embargo en las entidades de la Economía Social se olvidan de la comunicación porque están demasiado metidos en la gestión del día a día intentando ser cada vez más empresa.

20.- Cuáles son los principales públicos a los que se dirigen las entidades del Tercer Sector?.¿Hacen segmentación de sus públicos? ¿Tienen un mapa de públicos claramente identificado?.

No tienen mapa de públicos, se dirigen al grueso de la opinión pública, en el caso de las ONGs, sin diferenciar ni segmentar. En el caso de las Cooperativas su comunicación está dirigida a los potenciales clientes.

21.- ¿Cómo se comunican con los beneficiarios de su actividad?, ¿y con los públicos internos?

En el caso de las ONGs, casi no hay comunicación con sus beneficiarios, cuando debería haber mucha más en el caso de las cooperativas, si existe una buena comunicación con los socios que son a la vez propietarios de las empresa.

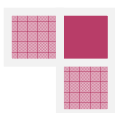
22.- ¿Cómo se comunican con la Administración y los políticos?.

Se comunican con ellos invitándoles a formar parte de sus actos públicos para que aquellos puedan hacerse una buena foto. En el caso de las empresas de la Economía Social, se comunican muy poco con los políticos y en parte esta puede ser la causa de que no se le de el peso que tienen por parte de los políticos.

23.- ¿Cómo se comunican con el sector empresarial? ¿y con los sindicatos?.

Dado que las organizaciones del Tercer Sector están excluidas del dialogo social que se produce a tres bandas, la acción social de las empresas es el mejor territorio en donde comunicarse con las empresas.

24.- ¿Cómo se comunican con otras entidades del Tercer Sector y otros movimientos sociales?



Existen pocas experiencias de colaboración en el seno del sector, pero las que hay están siendo muy satisfactorias, como en el caso de la Plataforma de ONGs, que es un buen lugar de encuentro. En cualquier caso no se comunica conjuntamente, sobre todo por la escasez de medios.

25.- ¿Existe una política de comunicación (plan estratégico de comunicación) definida en el marco de la gestión de las entidades del Tercer Sector?

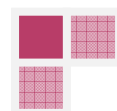
Generalmente, no.

26.- ¿De qué depende que exista un plan de comunicación específico?, (financiación, proyectos concretos, demanda de la sociedad, etc).

Depende del nivel de toma de conciencia de la importancia de la comunicación a nivel directivo de la ONGs y de la disponibilidad de dinero que se tenga, fundamentalmente”.

27.- Si existe una política de comunicación definida, ¿cuál es el objetivo de la misma?. A su juicio, ¿en qué temas de los que ahora le detallo centran los mensajes las campañas de comunicación de las ONGs?

- Conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, de las empresas y del Estado.
- Capturar fondos.
- Informar sobre determinadas catástrofes puntuales.
- Sensibilizar a la sociedad sobre la misión/causa que promueven
- Educar a la opinión pública en determinados valores.
- Conseguir adeptos para determinadas causas políticas.
- Obtener notoriedad y construir imagen de marca.
- Mejorar la reputación de la entidad.
- Aumentar la legitimidad de la acción social del sector.
- Motivar a los propios protagonistas o receptores de la acción social para que se movilicen a favor de los cambios que se persiguen
- Cambiar la conciencia sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos
- Propiciar lazos de conexión con esas personas y otras redes sociales en la búsqueda de soluciones o por el cambio deseado



- Incidir de algún otro modo en la sociedad, tanto las grandes como las pequeñas entidades

Transmitir de forma clara lo que se hace y por qué se hace. Los mensajes sobre todo se orientan a capturar fondos y a sensibilizar para cambiar la conciencia sobre los problemas sociales.

28.- ¿Qué imagen de los beneficiarios se difunde a través de las entidades del Tercer Sector?

Se pone más el énfasis en la entidad, más que en los beneficiarios.

29.- ¿Cómo cree que las organizaciones no lucrativas podrían mejorar la imagen que transmiten a la sociedad?

Sobre todo contando con más recursos económicos y con tiempo para desarrollar estrategias de comunicación eficaces”

30.- ¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en la mayoría de las entidades del Tercer Sector social?

Por lo que yo conozco, en general no es profesionalizada, excepto en las organizaciones más grandes.

31.- ¿Existe un responsable de comunicación en las entidades del Tercer Sector normalmente?

Esa falta de profesionalidad se traduce en la inexistencia de un responsable de comunicación.

Si existe un responsable, ¿a qué dedica su tiempo?.

Lo dedica a la gestión de los medios.

32.- ¿Cuál es la formación que normalmente tiene el responsable de comunicación en las organizaciones del Tercer Sector?

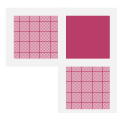
Normalmente es periodista.

33.- ¿Utilizan los medios de comunicación?, ¿para qué?.

Para temas puntuales (Catástrofes, recaudar fondos, días internacionales, etc...).

34.- ¿Cómo contribuyen o podrían contribuir los medios al desarrollo de los principios que fundamentan la actividad del sector?.

Son públicos instrumentales clave para construir la imagen adecuada del Tercer Sector sector.



35.- ¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

- Sensacionalista.
- Superficial, con poca información de contraste.
- Centrada frecuentemente en las grandes ONGs
- Idealizando la labor de estas entidades.
- Informando sobre el impacto concreto de los proyectos.
- Muy vinculada a acontecimientos relacionados con catástrofes.
- Otros (indicar cuáles)

Superficial, con poca información de contraste y Centrada frecuentemente en las grandes ONGs

36.- En su opinión, ¿cómo se debiera trabajar la comunicación desde las entidades del Tercer Sector? ¿Es preciso determinar por parte del propio sector cuáles son los verdaderos fines de sus estrategias de comunicación social?.

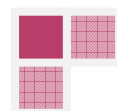
Sobre todo contando con más recursos económicos y con tiempo para desarrollar estrategias d comunicación eficaces.

37.- A su juicio ¿cuál es el principal reto/asignatura pendiente del Tercer Sector de acción social en nuestro país?.

Seguir creciendo a mayor velocidad que las entidades empresariales, por un lado y, por otro, lo que faltaría es una estrategia como sector, que tendría que llevarnos a tener como una plataforma global, una patronal, por entendernos, encontrando sitios comunes, la suma de todos, el agregado, buscando lo que nos une para poner valor que somos una realidad.

38.- Finalmente, ¿qué futuro le augura a la gestión de la comunicación en las entidades del Tercer Sector?.

Está claro que va a seguir una evolución claramente creciente porque ya nos hemos percatado que sin una adecuada comunicación, el Tercer Sector se estancaría inexorablemente.



10.3.3. FERNANDO DEL ROSARIO, VICEPRESIDENTE DE CRUZ ROJA, EX PRESIDENTE DE LA PLATAFORMA DE ONGS.

I.- SOBRE LA VALORACIÓN DEL PAPEL QUE JUEGAN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA:

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?.

En mi opinión: crear conciencia de responsabilidad en la sociedad. Las ONGs no representan a sus colectivos, sino que su función fundamental es la de dar apoyo social, educar y sensibilizar acerca determinadas cuestiones.

2.- ¿Cuál es a su juicio la valoración que tiene la opinión pública en general acerca del Tercer Sector?

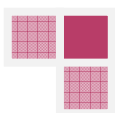
No se conoce al Tercer Sector. Esta falta de conocimiento del Tercer Sector no es algo aislado por parte de la opinión pública y que en muchos casos existe desconocimiento en general sobre cualquier tema concreto: dado que vivimos en una sociedad muy compleja, existe un desconocimiento generalizado de cualquier tema especializado y el Tercer Sector se entiende como tal. En general la gente mete todo en el mismo saco, sin capacidad de discernir, pero no más que en otros sectores de la economía.

3.- ¿Qué conoce o por qué conoce la sociedad al Tercer Sector?

La mayoría de la gente conoce al Tercer Sector sobre todo por su actuación en emergencias, y esto provoca que se identifique todo el sector por una parte del mismo que son las ONGs de cooperación al desarrollo. El resto de las personas lo conocen por las acciones de proximidad, que realizan determinadas organizaciones en los barrios, Asociaciones de vecinos, etc.

5.- ¿Considera que el Tercer Sector está correctamente visibilizado por la opinión pública en general?, ¿por la Administración y los políticos?, ¿y por los medios de comunicación?.

La Administración nos considera como una herramienta muy apta para hacer parte del trabajo social, aunque a veces podamos resultarles molestos por nuestras demandas reiteradas.



Los medios de comunicación nos conocen en el rol de *monjitas de la caridad*. Nos consideran buena gente, aunque también creen que entre nosotros hay algunos aprovechados.

6.- A su juicio , ¿qué papel juega la comunicación en esta tarea de visibilización?.

Considero que la comunicación es una herramienta fundamental para el Tercer Sector, pero es sin duda una de las cuestiones que tiene menos asumida el propio sector. Hasta ahora, la comunicación no se ejercía de manera profesional en el seno de nuestras organizaciones, a lo sumo, trabajaba para sacar el máximo partido de la presencia de la figura de los altos directivos de las organizaciones.

7.- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades del Tercer Sector?

Considero que la RSE es una puerta por la que ir con mucho cuidado, porque mal utilizada es una herramienta que obedece a los intereses mercantilistas de las corporaciones empresariales. Por lo tanto RSE si, pero con cautela.

II.- SOBRE LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

8.-¿Cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector?. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector?, ¿de acción social (ONGs, fundaciones, Asociaciones, ONGds)?

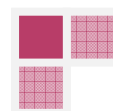
Las ONGs si son conocidas por la gente en general y quizás la imagen que tengan es de ser entidades reivindicativas en la demanda de determinados problemas sociales. Creo que tienen buena imagen como herramientas útiles para solventar esos problemas.

¿y de la Economía Social (mutualidades, cooperativas, Sociedades laborales, empresas de inserción, cees...)?

La opinión pública desconoce el valor añadido que tienen las empresas de la Economía Social respecto a las empresas mercantiles y esto supone un importante handicap de cara a su puesta en valor. La Economía Social como tal no es conocida, como sector específico no tiene entidad propia en la mente de la opinión pública.

9.- ¿Cómo afecta la imagen que tiene a su actividad y a la comprensión de los problemas sociales sobre los que se pretende actuar?

La imagen difusa del Tercer Sector afecta negativamente a la consecución de nuestros objetivos y esto es porque no se nos percibe con lo que realmente somos y con el peso que tenemos en la sociedad. En concreto la imagen de las entidades de la



Economía Social es todavía más difusa y eso es debido en gran parte a que este tipo de entidades no dedica esfuerzos a su comunicación.

10.- ¿Considera que ha cambiado la imagen percibida a peor últimamente?

No, no lo creo, de hecho en la práctica no han disminuido las aportaciones ni los voluntarios. Aquellos que no daban siguen sin hacerlo.

11.- ¿Cuál cree que es la imagen que se tiene de las personas que trabajan en las ONGs/ entidades del Tercer Sector? (socios, empleados, voluntarios, etc)

En general gozamos de una buena imagen, aunque creo que se tiene una percepción más *ñoña* de lo que verdaderamente es, no somos santos.

12.- ¿Cuál cree que es la imagen que tienen los beneficiarios de las entidades del Tercer Sector acerca de estas?

Buena percepción de las organizaciones que colaboran con ellos, aunque a veces nos perciben como alguien que hace esto por obligación, es decir, nos demandan la ayuda como si fuéramos el Estado.

13.- ¿Confía la gente en general en la labor que realizan las entidades del Tercer Sector?

Yo creo que si confían.

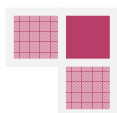
14.- ¿Considera eficiente la labor que realizan la mayoría de las entidades con los colectivos a los que dedican su actividad?.

Es muy eficaz pero todavía queda camino por recorrer. En las organizaciones hay muy voluntariosa con grandes deseos de hacer mejor las cosas, son muy voluntariosos, pero todavía hay camino por recorrer en este sentido”.

III.- SOBRE LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

16.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?.

Cada vez es un sector más transparente, de hecho está metido en una dinámica muy operativa para mejorar esa transparencia, pero como en todo hay grados y si se puede ser más transparente transmitiendo información sobre los fondos, sobre los donantes, sobre los proyectos, etc, lo que no me parece la vía más adecuada es trasladar la responsabilidad de decir si somos o no transparentes a una organización como la de la Fundación Lealtad, porque no conoce realmente lo que hacemos y los criterios que emplea tampoco son los indicadores más adecuados para medir la transparencia.



17.- ¿Considera que las auditorías financieras son el mejor instrumento para conocer la actividad real de una ONG?

Las auditorías financieras son sólo una parte los mecanismos están referidos al dinero, te dan información de la parte financiera, pero sin duda hay mecanismos mucho más eficaces para conocer la actividad real de una organización. Para eso se deberían hacer las auditorías de impacto, que analizan los verdaderos resultados en los colectivos a las que nos dedicamos de nuestra actividad.

17.b.- ¿Y los sistemas de *accountability*? (entendiendo como tal no sólo rendir cuentas sobre lo que indica la normativa legal, sino a la sociedad en general y a los públicos de interés de la entidad)

Los sistemas de *accountability* en estricto sensu todavía no han llegado a implantarse de manera generalizada en el Tercer Sector. El concepto de rendir cuentas a todos los stakeholders de la organización, cualesquiera que sean, todavía no se aplican. Estamos mucho más acostumbrados a rendir cuentas sobre todo a la Administración. En mi opinión esta herramienta sería la óptima para mejorar la transparencia.

IV.- SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

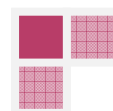
18.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

Creo que sobre todo tenemos problemas con la comunicación interna, que no la desarrollamos de la manera más adecuada. Por lo general en las organizaciones se cree que la comunicación es la *maría* de la gestión, es decir que no se la entiende como la función más importante de la gestión.

19.- ¿Es importante la comunicación para las organizaciones del Tercer Sector?, ¿por qué?, ¿qué función tiene?.

La función fundamental de la comunicación para el Tercer Sector es la de crear conciencia, por eso es tan importante para el mismo. No es cuestión baladí, es que si nos sirviéramos de ella de la manera más adecuada, podríamos lograr mejores resultados en la construcción de conciencia colectiva. El problema es que no le damos la importancia y el peso específico que se merece”.

20.- ¿Cómo comunican las organizaciones no lucrativas (ONGs, fundaciones, Asociaciones?. Y ¿ las organizaciones de la Economía Social?. ¿Hay diferencias entre ellas?



La Economía Social no transmite el verdadero plus que llevan implícito sus organizaciones, dando servicio a la sociedad de la misma manera que las empresas ordinarias, ello lo hacen al mismo tiempo dando oportunidades a los colectivos más desfavorecidos, como es el caso de los discapacitados. Esto no se comunica, no se dice, no se transmite por parte de estas organizaciones. Ahí está el problema.

21.- ¿Tiene que ver la gestión de comunicación que realizan con la forma en que están organizadas estas entidades? (estructura jurídica, tipos de gestión, misión y objetivos, falta de recursos, etc)

La gestión de la comunicación en el Tercer Sector esta mediatizada por la cultura de sus propias organizaciones. Muchas de ellas no dedican recursos a esta actividad por considerar que es un despilfarro y que no deben detraer los pocos recursos que tienen para atender a sus colectivos, para cuestiones de comunicación. Lógicamente esta visión de la comunicación les va en contra, porque la misma es un catalizador importante de la propia actividad.

22.- Cuáles son los principales públicos a los que se dirigen las entidades del Tercer Sector?.¿Hacen segmentación de sus públicos? ¿Tienen un mapa de públicos claramente identificado?.

Las organizaciones más grandes si hacen un mapa de públicos y dirigen su comunicación a los mismos de manera segmentada. Este concepto de segmentación no se utiliza en las pequeñas, principalmente porque las personas que ponen al frente de esa unidad de comunicación, ni siquiera tienen conocimientos académicos sobre comunicación.

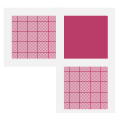
23.- ¿Cómo se comunican con los beneficiarios de su actividad?, ¿ y con los públicos internos?. ¿Cómo se comunican con otras entidades del Tercer Sector y otros movimientos sociales?

Hasta hace poco, no había demasiada intercomunicación entre las organizaciones, pero esto está cambiando. Las organizaciones paraguas o de segundo nivel son un excelente foro donde romper estas barreras y cada día se van rompiendo. Ahora organizaciones como la EAPN, La Taula, la Plataforma de ONGs, CEPES, etc tienen entre ellas una comunicación muy fluida.

24.- ¿Existe una política de comunicación (plan estratégico de comunicación) definida en el marco de la gestión de las entidades del Tercer Sector?.

De manera general en el sector no existe, si bien como algunas organizaciones se están empezando a apoyar en empresas externas que les llevan la comunicación, algunos están aprovechando esto para comenzar a hacerlos.

25.- ¿De qué depende que exista un plan de comunicación específico?, (financiación, proyectos concretos, demanda de la sociedad, etc).



Sobre todo de la financiación. Sin recursos económicos no se puede hacer comunicación adecuada.

26.- Si existe una política de comunicación definida, ¿cuál es el objetivo de la misma?. A su juicio, ¿en qué temas de los que ahora le detallo centran los mensajes las campañas de comunicación de las ONGs?

- Conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, de las empresas y del Estado. Capturar fondos.
- Informar sobre determinadas catástrofes puntuales.
- Sensibilizar a la sociedad sobre la misión/causa que promueven
- Educar a la opinión pública en determinados valores.
- Conseguir adeptos para determinadas causas políticas.
- Obtener notoriedad y construir imagen de marca.
- Mejorar la reputación de la entidad.
- Aumentar la legitimidad de la acción social del sector.
- Motivar a los propios protagonistas o receptores de la acción social para que se movilicen a favor de los cambios que se persiguen
- Cambiar la conciencia sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos
- Propiciar lazos de conexión con esas personas y otras redes sociales en la búsqueda de soluciones o por el cambio deseado
- Incidir de algún otro modo en la sociedad, tanto las grandes como las pequeñas entidades

Básicamente la utilizan para obtener dinero, más que para sensibilizar, o educar o incluso presionar e informar. En muchos casos, se resalta demasiado la presencia en catástrofes porque estas imágenes son mucho más mediáticas.

27.- ¿Qué imagen de los beneficiarios se difunde a través de las entidades del Tercer Sector?

A veces se producen malas prácticas y se utiliza negativamente la imagen de los beneficiarios atentando contra su propia dignidad humana. Esto tiene los días contados porque muchos códigos de autorregulación, lo están limitando.



28.- ¿Existe un responsable de comunicación en las entidades del Tercer Sector normalmente?. Si existe un responsable, ¿a qué dedica su tiempo?.

No, y cuando existe sólo se dedica a la gestión con los medios de comunicación. Esto indica que desde estas organizaciones se identifica la función de comunicación con la relación con los medios de comunicación, cuando este rol sólo es una parte de esta función. Si hay algún responsable de comunicación se dedica a la gestión de los medios.

29.- ¿Cómo contribuyen o podrían contribuir los medios al desarrollo de los principios que fundamentan la actividad del sector?.

Los medios de comunicación son en definitiva negocios, que deben dar los resultados en términos de audiencia y lamentablemente nuestras noticias, las del sector no son las que más audiencia dan, o por lo menos de la manera en que se las presentamos, por lo tanto sólo nos dedican los rincones de sus espacios que les sobran.

30.- En su opinión, ¿cómo se debiera trabajar la comunicación desde las entidades del Tercer Sector? ¿Es preciso determinar por parte del propio sector cuáles son los verdaderos fines de sus estrategias de comunicación social?

Para que realmente avanzáramos esta materia, la comunicación debería ir formando parte de la estrategia de las organizaciones, que los gestores pensarán en clave estratégica en comunicación, esto es a largo plazo, no de manera miope en la misma, para pasar de utilizarla con una mera fórmula de recaudar dinero y que estuviera presente de manera estructural en los planes estratégicos de las entidades.

31.- Finalmente, ¿qué futuro le augura a la gestión de la comunicación en las entidades del Tercer Sector?.

Es junto con la autoidentificación del Tercer Sector, su principal reto.



10.3.4. PAU VIDAL, COORDINADOR DEL OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR.

I.- SOBRE LA VALORACIÓN DEL PAPEL QUE JUEGAN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA:

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?.

- Paliar la situación de determinadas causas o colectivos desfavorecidos.
- Educar y sensibilizar a la opinión pública.
- Realizar acciones de lobby para propiciar cambios sociales.
- Cubrir una demanda moral/ética de la sociedad
- Representar a la sociedad civil
- Otros (indicar cuáles)

La verdadera misión del Tercer Sector es la transformación social, yendo más allá de las propias opciones que se plantean en la entrevista.

2.- ¿Cuál es a su juicio la valoración que tiene la opinión pública en general acerca del Tercer Sector?. ¿Qué conoce o por qué conoce la sociedad al Tercer Sector?

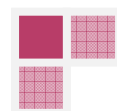
Al Tercer Sector se le conoce fundamentalmente a través de dos vías: la primera de ellas es por contacto directo, este sería el caso de realidades locales más o menos conocidas (por ejemplo: recoger ropa para pobres en el barrio...), o el caso de los voluntarios que colaboran directamente con entidades del Tercer Sector. Una segunda vía sería a través del conocimiento del rol social que socialmente se le atribuye, por ejemplo la sociedad le asigna ese rol ante determinadas catástrofes naturales.

3.- ¿Considera que el Tercer Sector está correctamente visibilizado por la opinión pública en general?.

El primer paso para el reconocimiento pasa por el conocimiento, esto es, que no existe reconocimiento porque todavía hoy se conoce poco al Tercer Sector.

¿Y la Administración y los políticos?,

Aunque debería existir un amplio conocimiento por parte de la Administración acerca del Tercer Sector, dado que ese conocimiento va en el ejercicio de su cargo,



la realidad hoy es que existe mucho camino por recorrer para ser un actor de facto con pleno reconocimiento, aunque este tema está evolucionando en positivo.

¿Y el sector empresarial?,

La relación entre el Tercer Sector con el sector empresarial se podría definir como utilitarista: o bien nos ven como algo útil, como aliados para determinadas políticas, o bien como partida de gasto, como destino de unos recursos para sacar a la luz proyectos de acción social.

¿Y los medios de comunicación?.

Para los medios de comunicación el Tercer Sector es invisible, tan sólo conocen o la realidad de las ONGds, que siempre han dado una visión más comunicativa de su actividad.

4.- A su juicio , ¿qué papel juega la comunicación en esta tarea de visibilización?.

Me atrevería a catalogar la comunicación como una función estratégica, “misional”, diría yo, para el Tercer Sector.

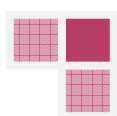
5.- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades del Tercer Sector?

Depende de cómo se entienda la RSE en el marco de la empresa. Existen diferentes motivaciones para utilizar la RSE por parte de las empresas y nunca existen casos puros, pero podríamos catalogarlos en tres grandes grupos: las primeras, aquellas empresas que ven la RSE como una coacción, les obliga el entorno, otras que aplican la RSE por convicción y se crean el rol social que tiene la empresa, y el tercer grupo que se adhieren a un programa de RSE por conveniencia, porque buscan aliados que les ayuden a transmitir una imagen más positiva.

II.- SOBRE LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

6.-¿Cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector?. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector? ¿y las entidades de acción social (ONGs, fundaciones, Asociaciones, ONGds)?

Las ONGs de desarrollo son las que más presencia tienen en medios, porque dan la imagen más sensacionalista para los medios, cuando se producen catástrofes. Las ONGs de acción social, en cambio, son las más invisibles, las que menos aparecen en los medios. El conocimiento de este tipo de entidades depende más de su radio de acción. Por su parte las ONGs que se dedican al medioambiente, se les asimila a la cultura del no contra las empresas y esto es lo que ha salido a luz. En cualquier caso



este rol de screening o watching de este tipo de entidades está evolucionando hacia posturas más proactivas.

¿Y de la Economía Social (mutualidades, cooperativas, Sociedades laborales, empresas de inserción, cees...)?

La imagen que proyectan las Mutualidades es la que se conoce como una figura jurídica para accidentes laborales. Las Cooperativas, por su parte también se proyectan como una figura jurídica sobre todo para la opinión pública más informada, pero ha evolucionado y ahora la imagen que dan es la de una forma empresarial distinta de las empresas habituales. Para el resto de personas, las Cooperativas, les dan igual, es una fórmula jurídica más.

7.- ¿Considera que ha cambiado la imagen percibida a peor últimamente?

No, a pesar de las corruptelas. La gente que conocía a una determinada entidad, sigue colaborando con ella. Para los que no colaboraban, estos casos de corrupción han servido como argumento para no colaborar. En muchos casos estos casos de corrupción han servido al propio sector como su propia vacuna, y han reforzado su propia gestión y los vínculos con sus propios colaboradores. De hecho, sin ir más lejos la propia Inservida ha seguido manteniendo dos tercios de sus colaboradores y se ha reforzado.

III.- SOBRE LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

8.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?.

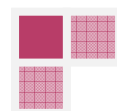
Algunas lo son y otras no, pero está claro que han de serlo. Lo importante es que es necesario establecer el grado de transparencia adecuado para cada ONG en concreto. El éxito o fracaso de una entidad no depende de los números que se presentan, hay muchas otras variables cualitativas sobre las que es necesario ser transparente.

9.- ¿Considera que las auditorías financieras son el mejor instrumento para conocer la actividad real de una ONG?. Y las auditorías de gestión?.

No, las auditorías financieras no son las más adecuadas para dar a conocer la actividad de una ONG. Las auditorías de gestión si, pero adecuándolas a cada tipo de gestión. Todavía hoy no hay consenso en el concepto de auditoría de gestión.

10.- ¿Y los sistemas de *accountability*? (entendiendo como tal no sólo rendir cuentas sobre lo que indica la normativa legal, sino a la sociedad en general y a los públicos de interés de la entidad)

Los sistemas de *accountability* son sistemas de comunicación con cada uno de los públicos de interés de las ONGs. Las herramientas de comunicación no se pueden



separar de las herramientas de participación en la propia entidad. Es necesario definir para cada organización su propio modelo a la medida, es decir, como se generan los mecanismos de participación y comunicación con públicos involucrados. En cualquier caso este tipo de sistemas son un ejercicio interesante de autocrítica que hay que implementar paulatinamente en el seno del Tercer Sector.

IV.- SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

11.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

Las ONGs de cooperación al desarrollo desarrollan estrategias de comunicación más menos correctas, aunque siguen teniendo el reto de la participación en la toma de decisiones por parte de sus colaboradores. Si embargo, las ONGs de acción social todavía tienen el capítulo de comunicación muy en pañales.

12.- ¿ Es importante la comunicación para las organizaciones del Tercer Sector?, ¿por qué?, ¿qué función tiene?.

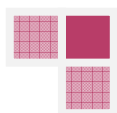
La comunicación es muy importante. La comunicación tiene una función misional, estratégica, primero para lograr la participación de todos los colaboradores y en segundo lugar porque las ONGs existen para comunicar su propia actividad con los colectivos a los que atienden, los valores que defienden, etc.

13.- ¿Cómo comunican las organizaciones no lucrativas (ONGs, fundaciones, Asociaciones?

Las ONGs entienden la comunicación como algo utilitarista, como un medio para alcanzar determinados fines como pueden ser dinero, fondos, voluntarios, etc. Esta visión de la comunicación es errónea. La comunicación debería ser entendida como un fin en sí mismo, porque las ONGs existen para comunicar, no al contrario. Este último modelo lo emplean las empresas.

14.- ¿Tiene que ver la gestión de comunicación que realizan con la forma en que están organizadas estas entidades? (estructura jurídica, tipos de gestión, misión y objetivos, falta de recursos, etc)

La gestión de la comunicación está relacionada con los valores, en cómo se traducen esos valores en políticas, las políticas en sistemas y los sistemas en gestión. Por lo tanto, la gestión de la comunicación depende de cómo este valorada dentro de la organización, aunque en muchos casos esa gestión también está marcada por la falta de recursos y de tiempo en este tipo de entidades.



15.- Cuáles son los principales públicos a los que se dirigen las entidades del Tercer Sector?.¿Hacen segmentación de sus públicos? ¿Tienen un mapa de públicos claramente identificado?.

La mayoría de ellas no lo tienen.

16.- ¿Cómo se comunican con los beneficiarios de su actividad?, ¿ y con los públicos internos?

Las entidades pequeñas lo hacen muy bien, hay un contacto directo muy beneficioso y efectivo. En cambio para las organizaciones grandes, la comunicación interna es todavía un reto, porque en la actualidad la entienden como un eje de actuación más, cuando la comunicación con sus beneficiarios, voluntarios, empleados y colaboradores debería ser entendida como un comportamiento de la organización, una manera de actuar.

17.- ¿Cómo se comunican con otras entidades del Tercer Sector y otros movimientos sociales?

Se esta evolucionando muy rápido en esta materia, sobre todo las organizaciones más grandes trabajan mejor este capítulo. Lo que ocurre es que les estamos exigiendo lo mismo a las entidades más pequeñas, que acaban de nacer y que requieren de un proceso de maduración para incorporarse a organizaciones de segundo nivel, por ejemplo.

18.- ¿Existe una política de comunicación (plan estratégico de comunicación) definida en el marco de la gestión de las entidades del Tercer Sector?.

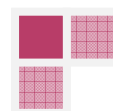
No, como mucho se planifica la comunicación a un año vista.

19.- ¿De qué depende que exista un plan de comunicación específico?, (financiación, proyectos concretos, demanda de la sociedad, etc).

Es una cuestión de priorización. El directivo que entienda la comunicación como algo importante, prioritario, hará un plan de comunicación. No depende del dinero con el que se cuente, depende de la importancia que se le de a la comunicación .

20.- Si existe una política de comunicación definida, ¿cuál es el objetivo de la misma?. A su juicio, ¿en qué temas de los que ahora le detallo centran los mensajes las campañas de comunicación de las ONGs?

- Conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, de las empresas y del Estado. Capturar fondos.
- Informar sobre determinadas catástrofes puntuales.



- Sensibilizar a la sociedad sobre la misión/causa que promueven
- Educar a la opinión pública en determinados valores.
- Conseguir adeptos para determinadas causas políticas.
- Obtener notoriedad y construir imagen de marca.
- Mejorar la reputación de la entidad.
- Aumentar la legitimidad de la acción social del sector.
- Motivar a los propios protagonistas o receptores de la acción social para que se movilicen a favor de los cambios que se persiguen
- Cambiar la conciencia sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos
- Propiciar lazos de conexión con esas personas y otras redes sociales en la búsqueda de soluciones o por el cambio deseado
- Incidir de algún otro modo en la sociedad, tanto las grandes como las pequeñas entidades

Todos estos mensajes denotan una visión utilitarista de la comunicación. En realidad la comunicación ayuda a transmitir todos estos mensajes, pero ellos no constituyen o no deberían constituir por sí mismos los fines de la comunicación de este tipo de entidades. El problema radica en utilizar la comunicación para obtener esos objetivos tan puntuales. La comunicación debe servir para lograr el objetivo global de desarrollar la misión de la entidad.

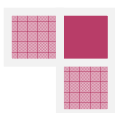
21.- ¿Existe un responsable de comunicación en las entidades del Tercer Sector normalmente?

Por lo que yo conozco, esto no se da. No todas las organizaciones tienen un responsable de comunicación. Debería haber una persona a nivel Federación que se ocupara de los temas de comunicación. Debería estar a nivel federación.

22.- Si existe un responsable, ¿a qué dedica su tiempo?.

Estos responsables dedican su tiempo fundamentalmente a conocer a los medios, aunque debiera haber un acercamiento a los medios para construir una relación de colaboración mutua al mismo nivel.

23.- ¿Utilizan las entidades del Tercer Sector los medios de comunicación?¿Cómo es el tratamiento que se le da a los medios a las entidades del Tercer Sector?



Nos tratan con cariño. Existe un buen tratamiento en términos cuantitativos de las noticias relacionadas con ONGs. En realidad la presencia en los medios de las noticias generadas por ONGs es más de la que creemos.

24.- ¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

- Sensacionalista.
- Superficial, con poca información de contraste.
- Centrada frecuentemente en las grandes ONGs
- Idealizando la labor de estas entidades.
- Informando sobre el impacto concreto de los proyectos.
- Muy vinculada a acontecimientos relacionados con catástrofes.
- Otros (indicar cuáles)

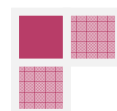
El tratamiento puede ser superficial, pero el problema es que los periodistas cuentan con poco tiempo en general.

25.- En su opinión, ¿cómo se debería trabajar la comunicación desde las entidades del Tercer Sector? ¿Es preciso determinar por parte del propio sector cuáles son los verdaderos fines de sus estrategias de comunicación social?

La comunicación debería gestionarse desde las organizaciones de segundo nivel, es decir, federaciones, confederaciones, etc para que los objetivos sean más transversales y compactos y tenga más impacto para el conjunto de las entidades que agrupan esas organizaciones paraguas.

26.- Finalmente, ¿qué futuro le augura a la gestión de la comunicación en las entidades del Tercer Sector?.

Para lograr gestionar adecuadamente la comunicación en el seno del Tercer Sector, es necesario implicar a los líderes de opinión para llegar a la sociedad en su conjunto. En este proceso, los medios de comunicación son un aliado natural para el Tercer Sector. Ellos van a ayudarnos a realizar la traducción práctica de nuestra actividad, haciendo que se conozca la misma. Es responsabilidad del sector ir generando esa cultura de acercamiento a los medios de comunicación, que se debe operativizar ubicando la función de comunicación al nivel de las federaciones.



10.3.5. ENRIQUETA CHICANO, EX VICEPRESIDENTA DE LA PLATAFORMA DE ONGS, PRESIDENTA DE LA FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS.

I.- SOBRE LA VALORACIÓN DEL PAPEL QUE JUEGAN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA:

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?.

Yo diría que es potenciar las posibilidades de las personas a las que las ONGs dan respuesta, mejorando su calidad de vida.

Considero que todas las opciones que planteas dan respuesta a la misión del Tercer Sector: paliar la situación de determinados colectivos desfavorecidos, educar y sensibilizar, hacer lobby, cubrir una demanda ética de la sociedad, vamos en definitiva potenciar las posibilidades de las personas a las que las entidades del Tercer Sector dan respuesta y mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.

2.- ¿Cuál es a su juicio la valoración que tiene la opinión pública en general acerca del Tercer Sector?

Mi juicio, el Tercer Sector es el gran desconocido, sin embargo tiene una valoración muy positiva de las entidades que la integran.

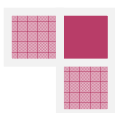
Como digo, el Tercer Sector es un gran desconocido, pero aquellos que tienen cierto conocimiento lo identifican como unas organizaciones con una labor social independiente a la función del Estado coexistiendo dos tipos de imágenes: aquellos que consideran que existimos rebañando presupuesto público y aquellos que nos identifican al 100% con organizaciones caritativas, que dependen de las limosnas que nos da la sociedad.

3.- ¿Qué conoce o por qué conoce la sociedad al Tercer Sector?

Por la labor caritativa que históricamente han venido haciendo entidades como Cáritas o Cruz Roja.

4.- ¿Considera que el Tercer Sector está correctamente visibilizado por la opinión pública en general?.

La opinión pública informada nos ve como entidades que no sustituyen al Estado pero que somos agentes necesarios para el desarrollo de las políticas sociales. Nos consideran un sector necesario que es clave en la vertebración de la sociedad civil y conocen que el Tercer Sector se ocupa de dar respuesta a las necesidades sociales a las que la Administración no llega..



¿Y la Administración y los políticos?,

Creo que saben que somos agentes necesarios para las políticas sociales, pero sin embargo no tenemos la valoración que deberíamos tener por parte de la Administración.

¿Y el sector empresarial?,

El sector empresarial nos ve como buena gente que hacen buenas cosas para los demás. No profundizan más allá.

¿Y los medios de comunicación?.

Los medios resaltan siempre lo negativo de un sector débil y debilitado. En el campo de la Economía Social, las Cooperativas gozan de una buena imagen por parte de los medios de comunicación. En el ámbito de lo social, paradójicamente las ONGds tienen mejor imagen que las ONGs de acción social, aunque los escándalos con los que se ha salpicado el sector se han producido en algunas ONGds.

5.- A su juicio , ¿qué papel juega la comunicación en esta tarea de visibilización?.

La comunicación es imprescindible para salir a luz y la sociedad conozca al sector, el problema es que se trabaja muy poco en estas organizaciones y cuando se hace, es muy endogámica, no hay una visión de conjunto de la comunicación para todo el sector.

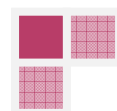
6.- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades del Tercer Sector?

Creo que la RSE no es un concepto despreciable para el Tercer Sector, pero eso sí, para que funcione, tiene que implicarse seriamente la empresa y no hay que olvidar que la RSE surge a partir del marketing social, por lo que la ONG debe tener claro que toda su actuación en el marco de una colaboración vía RSE va a tener un efecto sobre su marca. RSE sí, pero sabiendo los pros y los contras.

II.- SOBRE LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

7.-¿Cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector?. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector? ¿ y las entidades de acción social (ONGs, fundaciones, Asociaciones, ONGds)?

Las ONGs de cooperación al desarrollo tienen mejor imagen que el resto de ONGs, quizás porque han sabido trabajar mejor la comunicación. La imagen que se tiene es la de organizaciones que hacen cosas buenas por los demás.



8.- ¿Considera que ha cambiado la imagen percibida a peor últimamente?

Si, ha empeorado y esto es así porque en sectores débiles como es el caso, se dan a veces problemas de corrupción, pero esto ocurre siempre, no sólo en el Tercer Sector. El motivo fundamental, aparte de las corruptelas que han salido a la luz es la mercantilización de su actividad. Creo que es un error transportar los criterios, los conceptos y la forma de trabajar de las empresas al Tercer Sector. Para las ONGs los beneficiarios nunca pueden ser los clientes. El Tercer Sector todavía no tiene la fortaleza del sector empresarial y tiene intereses diferentes. Existe siempre la inercia de transportar los criterios de actuación de otros sectores al Tercer Sector, y la clave es que el sector debe tener sus propios criterios.

9.- ¿Cuál cree que es la imagen que se tiene de las personas que trabajan en las ONGs/ entidades del Tercer Sector? (socios, empleados, voluntarios, etc)

Buena imagen de las personas como buena gente. También se tiene la imagen de que es un sector mal remunerado y quien se dedica a esto, es porque no se puede dedicar a otro sector.

10.- ¿Cuál cree que es la imagen que tienen los beneficiarios de las entidades del Tercer Sector acerca de estas?

Considero que en términos generales tienen buena imagen.

11.- ¿Confía la gente en general en la labor que realizan las entidades del Tercer Sector?

Hoy por hoy, si confían.

12.- ¿Considera eficiente la labor que realizan la mayoría de las entidades con los colectivos a los que dedican su actividad?.

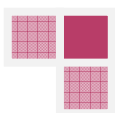
Por lo que yo conozco, si es eficiente, y cada vez más.

III.- SOBRE LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

13.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?.

Si, la legislación actual es de mucha transparencia, incluso muy rigurosa a veces con las organizaciones, llegando incluso a ser burocrática y rigorista, por lo tanto no hay ninguna organización dada de alta legalmente que se escape a estos criterios.

14.- ¿Considera que las auditorías financieras son el mejor instrumento para conocer las actividad real de una ONG?.¿ Y las auditorías de gestión?.



No son excluyentes las auditorías financieras y las de gestión. Ambas configuran una buena herramienta para garantizar la transparencia.

15.- ¿Y los sistemas de *accountability*? (entendiendo como tal no sólo rendir cuentas sobre lo que indica la normativa legal, sino a la sociedad en general y a los públicos de interés de la entidad)

Los sistemas de *rendición de cuentas* son buenos porque permiten que el sector se autorregule y puesto que el sector es muy heterogéneo, los códigos se consensúan y se pactan los criterios y los aspectos más transversales de la gestión. En la aplicación de estos sistemas de *rendición de cuentas* creo que las organizaciones de segundo nivel, están realizando un excelente papel.

IV.- SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

16.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

La comunicación en el Tercer Sector es muy voluntarista. Su mayor o menor implantación depende del líder que esté al frente de la organización y de la influencia que ejerza. Se gestiona adecuadamente la comunicación si hay un líder potente, si es una organización grande, si es más mediática, etc. En este sentido, para mejorar esto, La Administración deberá actuar como agente facilitador para promover la comunicación del sector, financiando campañas de comunicación.

17.- ¿Es importante la comunicación para las organizaciones del Tercer Sector?, ¿por qué?, ¿qué función tiene?.

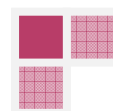
La comunicación es muy importante para el Tercer Sector porque es un elemento democratizador que facilita que se vertebre la sociedad civil.

18.- ¿Cómo comunican las organizaciones no lucrativas (ONGs, fundaciones, Asociaciones?

Las organizaciones no lucrativas gestionan regular la comunicación porque no tienen recursos, y detraer dinero de la propia actividad está mal visto por los propios socios y trabajadores.

19.- ¿Tiene que ver la gestión de comunicación que realizan con la forma en que están organizadas estas entidades? (estructura jurídica, tipos de gestión, misión y objetivos, falta de recursos, etc)

En mi opinión, tiene que ver con la falta de recursos.



20.- Cuáles son los principales públicos a los que se dirigen las entidades del Tercer Sector?. ¿Hacen segmentación de sus públicos? ¿Tienen un mapa de públicos claramente identificado?.

Cada organización sabe a quien tiene que dirigirse, pero de manera intuitiva. No hacen segmentación de sus públicos.

21.- ¿Cómo se comunican con los beneficiarios de su actividad?, ¿ y con los públicos internos?

Se comunican de manera muy puntual, casi diría yo que residual. Muy mal.

22.- ¿Cómo se comunican con otras entidades del Tercer Sector y otros movimientos sociales?

Cada vez se trabaja mejor en redes de segundo nivel, pero todavía es manifiestamente mejorable porque que se hace un uso de la comunicación muy instrumental, muy enfocada a la peculiaridad. Habría que explorar temas comunes para comunicarlos.

23.- ¿Existe una política de comunicación (plan estratégico de comunicación) definida en el marco de la gestión de las entidades del Tercer Sector?.

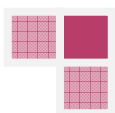
En el Tercer Sector de acción social, no, en el resto lo desonozco. Las ONGs están demasiado volcadas en desarrollar los proyectos para los que se piden las subvenciones como para parrse a hacer un plan estratégico de comunicación.

24.- ¿De qué depende que exista un plan de comunicación específico?, (financiación, proyectos concretos, demanda de la sociedad, etc).

De que exista un líder carismático enfocado a la comunicación, de los recursos económicos y de que exista personal cualificado para realizarlo, por este orden.

25.- Si existe una política de comunicación definida, ¿cuál es el objetivo de la misma?. A su juicio, ¿en qué temas de los que ahora le detallo centran los mensajes las campañas de comunicación de las ONGs?

- Conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, de las empresas y del Estado. Capturar fondos.
- Informar sobre determinadas catástrofes puntuales.
- Sensibilizar a la sociedad sobre la misión/causa que promueven
- Educar a la opinión pública en determinados valores.
- Conseguir adeptos para determinadas causas políticas.



- Obtener notoriedad y construir imagen de marca.
- Mejorar la reputación de la entidad.
- Aumentar la legitimidad de la acción social del sector.
- Motivar a los propios protagonistas o receptores de la acción social para que se movilicen a favor de los cambios que se persiguen
- Cambiar la conciencia sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos
- Propiciar lazos de conexión con esas personas y otras redes sociales en la búsqueda de soluciones o por el cambio deseado
- Incidir de algún otro modo en la sociedad, tanto las grandes como las pequeñas entidades

Los mensajes están muy enfocados hacia temas concretos, del corto plazo. La comunicación tiene un objetivo muy instrumental.

26.- ¿Cómo cree que las organizaciones no lucrativas podrían mejorar la imagen que transmiten a la sociedad?

Apareciendo más en los medios de comunicación, porque quien no está en la agenda mediática, no existe, para esta sociedad dominada por la imagen.

27- ¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en la mayoría de las entidades del Tercer Sector ?

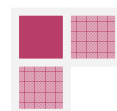
Lamentablemente no lo es, se hace, eso sí con mucha voluntad.

28.- ¿Utilizan los medios de comunicación las entidades del Tercer Sector?, ¿para qué?.

La mayoría de las veces las ONGs utilizan los medios para solicitar ayuda económica o como instrumento de denuncia. Raras veces lo hacen para dar a conocer los logros conseguidos.

Por su parte, las empresas de la Economía Social utilizan muy poco los medios masivos, a excepción de las grandes, tipo Eroski. El resto parece no necesitarles para actuar en sus diferentes ámbitos de actuación.

29.- ¿Cómo contribuyen o podrían contribuir los medios al desarrollo de los principios que fundamentan la actividad del sector?.



Los medios de comunicación podrían contribuir a la visibilización del sector contando con las entidades para pedir su opinión sobre temas concretos sobre los colectivos a los que atienden, de los que son las organizaciones del Tercer Sector quienes realmente saben, al estar en contacto con los beneficiarios de la actividad. Deberían tener más presentes a las ONGs como fuentes de información.

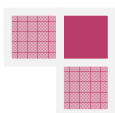
30.- ¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

- Sensacionalista.
- Superficial, con poca información de contraste.
- Centrada frecuentemente en las grandes ONGs
- Idealizando la labor de estas entidades.
- Informando sobre el impacto concreto de los proyectos.
- Muy vinculada a acontecimientos relacionados con catástrofes.
- Otros (indicar cuáles)

Los medios realizan su cobertura muy dirigida hacia la acción concreta, muy puntual, un flash que profundiza poco sobre la verdadera realidad que está detrás de las personas y rara vez aparecen las ONGs como fuentes de la información.

31.- A su juicio ¿cuál es el principal reto/asignatura pendiente del Tercer Sector de acción social en nuestro país?.

El principal reto del sector es estructurarse bien desde dentro, el hacerse más fuerte, esto es lo primero, para luego aparecer más y mejor en los medios para que nos identifiquen como fuentes de información. Es importante que se nos pida opinión, como actualmente se hace con los sindicatos o los empresarios. Estar presente en el diálogo social depende en gran medida de cómo se gestione la comunicación en el sector.



10.3.6. MARCOS DE CASTRO, PRESIDENTE DE CEPES, DIRECTOR DE RELACIONES INSTITUCIONALES DEL GRUPO MONDRAGÓN.

I.- SOBRE LA VALORACIÓN DEL PAPEL QUE JUEGAN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA:

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?.

En mi opinión, el Tercer Sector es un conjunto de organizaciones cuya misión final es la transformación social. Su misión en definitiva, es crear conciencia de responsabilidad en la sociedad.

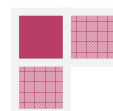
Por su parte, la Economía Social nace como reacción espontánea y solidaria de un grupo de personas que ponen solución a un problema que lo público y lo privado no soluciona.

Una empresa de la Economía Social no se crea para producir electrodomésticos, como el caso de FAGOR, sino que el objeto productivo es un instrumento para solucionar un problema. Otra cosa es que esa empresa, siendo fiel a sus principios, puede crecer y puede convertirse en líder. Por lo tanto no es una experiencia económica marginal. Este es el caso de las Cooperativas.

Otro caso es el grupo de persona que o se insertan en el mercado laboral y se inventan una empresa para solucionar ese problema: son las empresas de inserción o centros especiales de empleo.

En definitiva, la Economía Social es un instrumento imparable porque siempre que haya personas que tengan sensibilidad a la solución de un problema, se creará una solución a ese problema. Como consecuencia de lo anterior, son imprescindibles para la cohesión social. Lo que ellos están haciendo, no lo harían otros. La pregunta es: si no existieran, ¿qué pasaría?”.

La exclusión y la fragmentación de nuestra sociedad sería mucho mayor, incluso habría más despoblación. ¿Qué pasaría en nuestros pueblos si no hubiera las Cooperativas agrarias?. Esto provoca una contradicción: por un lado son necesarias, pero por otro, su reconocimiento provoca rechazo en la economía tradicional. Esto resulta una paradoja. Este rechazo en la economía tradicional hace que estén luchando por el reconocimiento a su existencia, a su derecho a vivir. Esto a que nos lleva?, a que no pueda concretarse la Economía Social en una sola figura jurídica, por eso se inventan formas según los problemas que surjan. Y cuando dentro de diez años surjan nuevos problemas, se inventarán nuevas formas. Todo esto responde a valores comunes: solidaridad, colectividad, compromiso con el territorio, compromiso con las



personas, valoración de la persona por encima de la rentabilidad o de la maximización del beneficio, que se reproducen en las distintas entidades como elemento común denominador.

2.- ¿Considera que el Tercer Sector es conocido, está correctamente visibilizado por la opinión pública en general?. ¿Y por la Administración y los políticos?,

Yo pienso que en un continuo, donde en un extremo esté la empresa tradicional y en el otro extremo esté el sector *non profit*, en cada extremo hay elementos diferenciadores, que no se cruzan, por tanto los medios de comunicación les atienden a cada uno de ellos, no homogéneamente, porque atienden mucho más a la empresa tradicional, pero si atienden también al sector *non profit* en la medida en que está expresando problemas sociales que existen, de exclusión de marginación...pero en este continuo, en el centro del continuo hay una superposición de la empresa tradicional y la Economía Social y en este solapamiento es donde la empresa tradicional reivindica la presencia en los foros institucionales, en el dialogo institucional de manera que a la Economía Social se la tiende a reducir en otras organizaciones sociales.

Por ejemplo: se ha creado el Consejo de Responsabilidad Social empresarial, en el que hay tres grupos, uno compuesto por las organizaciones empresariales, que ya sabemos cuál es (CEOE), sólo la única, otro por administraciones y otro por otros sectores, que es una amalgama de sectores donde está la Economía Social, como si la Economía Social no fueran organizaciones empresariales

Pues bien, yo creo que la Economía Social tiene que reaccionar, y pondré otro ejemplo: en Murcia cuando se crea el Consejo escolar desde el gobierno murciano hay una parte para las organizaciones empresariales y se excluye a las Cooperativas de enseñanza de las organizaciones empresariales. Aquellas les llevaron a juicio y hay ya una sentencia que ubica a las Cooperativas de enseñanza como organizaciones empresariales. Yo creo que habrá que acudir a esa vía para que por esta vía se extienda el concepto de Economía Social como organización empresarial.

La Administración nos saca del concepto de organizaciones empresariales y esto da igual quien sea la sigla que gobierne porque pasaba con el PP y pasa con el gobierno socialista.

¿Y el sector empresarial?,

A la Economía Social no se la conoce, está muy mal visibilizada por la sociedad, y esto es debido a que hay resistencia por parte de la economía tradicional. Pondré algún ejemplo: CEPES no está en el Consejo rector de la AEI porque la CEOE han dicho que si está CEPES, ellos no están. Esto, ¿qué significa?: que los poderes públicos que no se han comprometido con la Economía Social, ante un conflicto con la economía tradicional y la Economía Social, prefieren tenerlo con la Economía Social. ¿Y por qué?, porque la economía social no es un instrumento de



conflicto social, al contrario, de solución de problemas sociales. Entonces el lógico reconocimiento que esto debería tener, no se produce porque no es un elemento de conflicto. Paradójicamente es un instrumento imprescindible para la cohesión social, pero sin embargo los que son dominantes en el diálogo institucional es la economía tradicional. Otro ejemplo: la ley de dependencia surge de un acuerdo entre patronal, sindicatos y administración pública, en el que no interviene ninguna de las organizaciones de la discapacidad, ni de las organizaciones de la Economía Social, entonces, la pregunta es: ¿es que la patronal sabe de parálisis cerebral?, por ejemplo, ¿o los sindicatos?. Con esto caminamos hacia contradicciones importantes. Pondré otro ejemplo: la ley de empresas de inserción tiene un gran rechazo en su origen, tuvimos que pactar y dialogar con Patronal y Sindicatos. No podemos entender como surge este rechazo a una actividad económica que pretende solucionar lo que el mercado tradicional no puede.

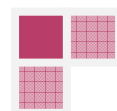
En primer lugar, la Patronal tradicional en España, yo creo que también en el resto de Europa, quiere ser la protagonista del concepto de organización empresarial y de hecho cuando se habla de organizaciones empresariales sólo se piensa en una. Entonces yo pensé que esto era un problema de protagonismo, pero alguien me dijo que era algo más profundo y desde entonces me di cuenta de que es más profundo y es que la Economía Social cuestiona dos principios básicos de la empresa tradicional, y es por lo que la empresa tradicional no nos acepta.

ExpONGO a continuación los motivos que explican la afirmación anterior: primer principio básico: la Economía Social no tiene el concepto de propiedad privada como la empresa tradicional, disuelve el concepto. Y segundo concepto básico: la maximización del beneficio. Nosotros demostramos que podemos tener empresas líderes en un sector económico si el concepto de propiedad privada de la economía tradicional y sin el concepto de la maximización del beneficio de la empresa tradicional. ¿Esto qué significa?, que también es una amenaza.

Pero digo más: como para los bancos lo es las cajas de ahorro o las Cooperativas de crédito, con lo cual el mismo problema que tiene la Economía Social en el reconocimiento dentro del sector empresarial, lo tienen las cajas y las Cooperativas de crédito dentro del sector financiero, porque son operaciones específicas empresariales, pero no basadas en estos dos principios que sustentan la economía tradicional.

¿Y los medios de comunicación?.

A los medios de comunicación les cuesta trabajo entendernos y esto es debido primero a que nosotros no sabemos comunicar, - punto de autocrítica muy potente- , porque tendemos a comunicar valores, *somos más buenos que...somos solidarios...*, pero esto no es noticia.



Segunda autocrítica: no tenemos banco de datos de nuestras propias experiencias, por ejemplo podríamos decir: ¿y qué experiencia tienen ustedes de desarrollo local?. Tendríamos que ahora buscar a no se quien para dar respuesta. No lo encontramos tan fácilmente. En definitiva no tenemos el banco de datos disponible. Ahora nos está pasando en el tema de la dependencia. Es verdad que las Cooperativas y la Economía Social es el primer sector económico que actúa en la atención domiciliaria, pero ¿cuántos somos, quienes somos, cuáles son nuestras experiencias?. Este banco de datos no lo tenemos. Para que la Economía Social sea reconocida tiene que trabajar el doble que la economía tradicional.

En tercer lugar, los medios de comunicación son sensibles a las noticias que ellos entienden que son universales, y la Economía Social no es noticia universal, para ellos. Se considera que es noticia de un grupo reducido, pero la Economía Social es un grupo reducido que en España integra a 10 millones de personas y tiene 2 millones y medio de puestos de trabajo. Sin embargo esto es invisible, no sabemos por qué, pero es invisible.

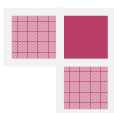
Esto que expONGo es importante, pero fíjate, no sabemos realmente qué es lo que integra la CEOE, y no lo publican. Nosotros si lo sabemos, el 10%. Otra razón para los medios de comunicación es que nosotros no solemos dar noticias desgarradoras, del tipo despidos masivos, etc... Nosotros, todo lo contrario, damos soluciones a eso, y esto no es noticia.

Finalmente una última autocrítica: estamos demasiado dispersos. Por ejemplo en CEPES estatal se unen todas las familias del Tercer Sector, pero, ¿por qué no se unen a nivel autonómico?. Este nivel de dispersión se basa lamentablemente en personalismos.

3.- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades del Tercer Sector?

La RSE está demandando una forma de ser empresa y sólo algunas empresas, las empresas inteligentes que quieren adaptarse a las demandas sociales, están asumiendo esto, las demás se están resistiendo, por ello, la RSE está transformando al sector empresarial.

Hoy por hoy, el tema de la RSE es imparable, porque yo creo que se habla de la RSE porque las empresas no tienen RSE, si lo tuvieran, no se hablaría de ello. Y se habla de RSE porque la sociedad no quiere que las empresas tengan un comportamiento abusivo con la sociedad, por lo tanto esto será imparable, no se cuanto tardará pero desde luego dentro de 20 años ya no se hable de RSE porque ya estará interiorizado. El que no quiera cambiarse, quedará rezagado en el comportamiento empresarial.



En la Economía Social por nuestros valores somos pioneros en ello, pero podemos cometer el error de dar por supuesto que lo somos y olvidarnos que la RSE significa una determinada manera de gestión con las personas, con los trabajadores, con los clientes, con los comportamientos internos...todavía en estos campos se puede mejorar.

II.- SOBRE LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

4.-¿Cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector?. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector? ¿y las entidades de acción social (ONGs, fundaciones, Asociaciones, ONGds)? ¿y de la Economía Social (mutualidades, cooperativas, Sociedades laborales, empresas de inserción, cees...)?

Yo creo que socialmente está mejor valorado el sector *non profit* (que la Economía Social). Creo que es más expresivo de lo que pasa en la sociedad y más contrapunto de la empresa tradicional.

Por otro lado, considero que el problema de la Economía Social es el solapamiento en la actuación económica con las empresas, que es por lo que se da esa resistencia.

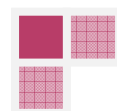
Ahora, el *non profit* tiene también un problema importante de dispersión cuando se dice *la sociedad civil*, yo no se lo que es la sociedad civil, no se ve a la sociedad civil, no existe y luego, por un lado están las ONGs de acción social, las ONGs de cooperación, las ecologistas...

Yo siempre formulo una pregunta: sin nos metieran en el diálogo social, y nos dijeran os damos un puesto, tendríamos navajazos para ver quien ocupa el puesto, con lo cual, este es el elemento que denuncia nuestra dispersión.

5.- ¿Considera que ha cambiado la imagen percibida a peor últimamente?

Yo ahí me solidarizo con el sector *non profit*, si un ONG roba, roban todas las ONGs, si una cooperativa roba, roban todas las cooperativas. Hay una fácil extensión al colectivo de los problemas de una organización, y en un sector siempre hay una mala organización, como pasa en las empresas, lo que pasa es que a las empresas no se las descalifican y aquí se descalifica al colectivo.

6.- ¿Cuál cree que es la imagen que se tiene de las personas que trabajan en las ONGs/ entidades del Tercer Sector? (socios, empleados, voluntarios, etc)



La imagen que se tiene es que trabajar para el Tercer Sector no es una profesión que te de rango como el de trabajar en una multinacional.

En esta línea, por ejemplo, cuando uno sale de la Universidad no se plantea ir a trabajar a las empresas de la Economía Social, es decir, este sector, el *non profit* y el de la Economía Social no está introducido en el currículo escolar en términos valorativos, no hay una calificación profesional en la cultura del mercado laboral, como la hay en la empresa tradicional.

III.- SOBRE LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

7.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?.

Yo creo que son cada día más transparentes. No se si son totalmente transparentes, pero ahora tienen mecanismos colectivos de control que no tienen la empresa tradicional. Por ejemplo la asamblea o sus órganos de gobierno, ahora podemos de nuevo cometer el error de dar por supuesto que lo somos, por el hecho de que aparezca en nuestros estatutos o en nuestros valores. En mi opinión, la transparencia hay que trabajarla.

8.- ¿Considera que las auditorias financieras son el mejor instrumento para conocer las actividad real de una ONG?..¿ Y las auditorias de gestión?.

Considero que son absolutamente necesarias auditorias objetivables, igual que las financieras, en las que cualquier auditor pueda llegar a las mismas conclusiones. Mientras esto no se de no vamos a verificar lo que decimos que somos.

IV.- SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

9.- ¿Qué opina sobre la gestión de la comunicación en las entidades del Tercer Sector? ¿Tiene que ver la gestión de comunicación que realizan con la forma en que están organizadas estas entidades? (estructura jurídica, tipos de gestión, misión y objetivos, falta de recursos, etc)

Si, con la figura jurídica indudablemente, es decir, las Cooperativas de un sector determinado sólo hablan de ese sector, etc. Es un comportamiento infantil que se apoya en el criterio de *y de lo mío, ¿qué?*. Las (Cooperativas) agrarias sólo hablan de los temas agrarios, las de vivienda sólo de cuestiones de vivienda, las de transporte, lo mismo, con lo cual es un comportamiento muy endogámico.



10.- ¿Cuáles son los principales públicos a los que se dirigen las entidades del Tercer Sector?.¿Hacen segmentación de sus públicos? ¿Tienen un mapa de públicos claramente identificado?.

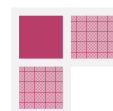
No hacen mapa de públicos, solo les interesa, *con que llegue a los nuestros...* y sobre todo para reforzar el comportamiento de determinados dirigentes.

11.- ¿Existe una política de comunicación (plan estratégico de comunicación) definida en el marco de la gestión de las entidades del Tercer Sector?.

Dentro de las organizaciones de la Economía Social no se hacen planes estratégicos de comunicación. Creo que se funciona de manera muy intuitiva, y por otro lado, tampoco hay una voluntad colectiva de comunicación, por ejemplo: si entras en CEPES, cada una de sus organizaciones tiene su *periodiquito*, que cuenta sus pequeñas noticias, de su ámbito, que muchas veces parece una hoja parroquial, que cuenta noticias, y te planteas: pero, ¿esto interesa a la sociedad?. Evidentemente interesa a los clientes de tu organización para que valoren tu gestión como directivo de esa organización, pero esto es convertir la comunicación en una plataforma de prestigio personal. Por otro lado, si realmente existiera una voluntad colectiva de comunicación, en lugar de tantos *periodiquitos* haríamos una revista seria de comunicación, que no tendría más costo, sino que asumiríamos los costos de manera individual.

12.- Si existe una política de comunicación definida, ¿cuál es el objetivo de la misma?. A su juicio, ¿en qué temas de los que ahora le detallo centran los mensajes las campañas de comunicación de las ONGs?

- Conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, de las empresas y del Estado. Capturar fondos.
- Informar sobre determinadas catástrofes puntuales.
- Sensibilizar a la sociedad sobre la misión/causa que promueven
- Educar a la opinión pública en determinados valores.
- Conseguir adeptos para determinadas causas políticas.
- Obtener notoriedad y construir imagen de marca.
- Mejorar la reputación de la entidad.
- Aumentar la legitimidad de la acción social del sector.



- Motivar a los propios protagonistas o receptores de la acción social para que se movilicen a favor de los cambios que se persiguen
- Cambiar la conciencia sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos
- Propiciar lazos de conexión con esas personas y otras redes sociales en la búsqueda de soluciones o por el cambio deseado
- Incidir de algún otro modo en la sociedad, tanto las grandes como las pequeñas entidades

Los mensajes de las organizaciones de la Economía Social se centran en las cosas que han hecho para ellos mismos: *nos hemos reunido con el ministro...*

Por otro lado, también centran sus mensajes en transformar en noticias las cosas que ocurren en el sector, sólo en el sector, pero esto les aísla de lo que pasa en la sociedad. Por ejemplo: que una organización nuestra hable de un problema social y traslade a la sociedad la opinión de nuestro sector sobre ese problema social, no suele ocurrir, no ocurre y esto sería lo suyo.

13.- ¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en la mayoría de las entidades del Tercer Sector?

No, desde luego en el ámbito de la Economía Social, lamentablemente, esto no se da.

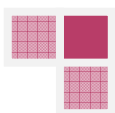
14.- ¿Existe un responsable de comunicación en las entidades del Tercer Sector normalmente?

Desde mi conocimiento, tienen a lo sumo un periodista que han contratado y que acaba muriéndose en su comportamiento endogámico, una vez más. Tienen personas que dirigen las *revistitas*, dentro de un comportamiento endogámico.

A veces pienso que las discusiones internas del sector, creemos que son discusiones que interesan a la sociedad, cuando no es así, con lo cual, nos olvidamos de la sociedad, nos encerramos en nuestros problemas internos, como si fueran los problemas del mundo, y la sociedad se olvida de nosotros, y este es un problema muy grande, que sólo nosotros lo podemos resolver”

15.- ¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

- Sensacionalista.
- Superficial, con poca información de contraste.



- Centrada frecuentemente en las grandes ONGs
- Idealizando la labor de estas entidades.
- Informando sobre el impacto concreto de los proyectos.
- Muy vinculada a acontecimientos relacionados con catástrofes.
- Otros (indicar cuáles)

Los medios de comunicación no entienden a la Economía Social y además nosotros no sabemos comunicar. Hay muchos problemas sociales sobre los que nosotros estamos en disposición de dar nuestro criterio, de decir cosas relevantes, pero no las decimos, y entonces los medios no se les ocurre preguntarnos qué opinamos de ese problema social porque no existimos en su mente, porque en su código de inercia de trabajo no existimos. Es verdad, que cuando te paras con ellos, cuando les dedicas tiempo, si te valoran, pero hoy por hoy en su agenda, no estamos.

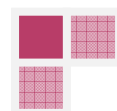
16.- En su opinión, ¿cómo se debiera trabajar la comunicación desde las entidades del Tercer Sector? ¿Es preciso determinar por parte del propio sector cuáles son los verdaderos fines de sus estrategias de comunicación social?

Es un hecho: si no te comunicas, no existes. Yo creo que la primera lección que tenemos que aprender es solucionar nuestras deficiencias, que ya las he significado: primero, encerrarnos en nosotros; segundo, mirar a la sociedad, qué pasa en la sociedad, qué aportamos a la sociedad, comunicar ese mensaje; y tercero: yo creo que nos ayudaría mucho que estuviéramos en el diálogo institucional, puesto que tampoco los poderes públicos nos miran como agentes sistemáticos de opinión. Participar en el diálogo con los poderes públicos es una buena plataforma para que los medios te valoren.

17.- Finalmente, ¿qué futuro le augura a la gestión de la comunicación en las entidades del Tercer Sector?.

Yo creo que la Economía Social está despegando hacia una mayor visibilidad. En este sentido la Economía Social tiene mucho que aprender para mirar a la sociedad, porque realmente tiene mucho que decir a la sociedad, y en la medida en que esto lo sepa hacer, los medios le escucharán más.

Por otro lado, considero que los medios empezarán a valorar más a la Economía Social, porque caminamos hacia una cultura de empleo, en el que el autoempleo, la externalización de servicios de las empresas y la configuración del empleo colectivo, del emprendedor colectivo, cada vez será más importante y por tanto este es un papel plenamente nuestro.



Quiero acabar resaltando que dentro de las grandes familias de la Economía Social, en comunicación la discapacidad está despuntando más, puesto que las empresas de inserción todavía no se conocen bien lo que son, las Cooperativas están muy encerradas cada una en su subsector, y por lo tanto, tienen que romper ese concepto y tendrán que caminar por esa línea.

10.3.7. RAFAEL CHAVES, PRESIDENTE DE PRESIDENTE DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN EN ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVA (IUDESCOOP).

1.- ¿Cuál es a su juicio la valoración que tiene la opinión pública en general acerca de la Economía Social?, ¿es suficientemente conocido por la Administración y los políticos?

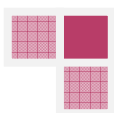
El término “Economía Social” es todavía bastante desconocido por la opinión pública en general, por los funcionarios de las Administraciones públicas y por los políticos. Son más conocidos los términos “Cooperativas” y “ONG”, que hacen referencia a componentes de la Economía Social.

¿y por el sector empresarial tradicional?,

Para el sector privado tradicional capitalista también es poco conocido. Cuando lo conoce, especialmente en lo referente a las Cooperativas, en general continúa considerándolo como algo relativamente marginal. No obstante, allí donde el sector empresarial de la Economía Social ha adquirido cierta potencia económica y social, por ejemplo, en Andalucía o en el País Vasco, lo ha percibido como un incipiente enemigo, lo cual se ha evidenciado, por ejemplo, en la representación en las cámaras, en los consejos sociales de Universidades y en las mesas de diálogo social. Esta historia no es nueva, como decía un teórico italiano del cooperativismo de principios del siglo XIX ‘mientras las Cooperativas (y la Economía Social por extensión) sean algo económicamente marginal, es pintoresco y hasta bonito, pero en cuanto empiezan a ser un actor de importancia, entonces hay que batirlo’. En otros países, como en Francia, esta situación también se reproduce en la actualidad.

2.- A su juicio , ¿qué papel juega la comunicación en esta tarea de visibilización?.

Juega un papel muy importante, pero la comunicación por si sola no es suficiente. La comunicación es un arma de doble filo. La comunicación es otra arena política donde se desarrolla la lucha social. Tu puedes estar trabajando para que las ONGs tengan una visibilidad importante, pero si te vienen algún caso escandaloso de



corrupción, te han hundido. Tú puedes estar durante un montón de tiempo haciendo planes estratégicos de comunicación, pero te viene un caso como el de la PSV de corrupción de Cooperativas, etc, y has hundido literalmente todo el edificio. ¿Por qué?, porque eso es una arena donde los otros adversarios, en este caso, las empresas privadas de carácter capitalista y sus *think tanks*, utilizan contraargumentos literalmente para bombardearte. Es probable, está por contrastar, que la recaudación en términos de donaciones haya disminuido a raíz de este tipo de escándalos. Del mismo modo que en determinados casos de corrupción que se produjeron en alguna cooperativa de relevancia, también deslegitimaron muchísimo en la opinión pública a la Economía Social. Estas corrupciones se producen mucho más en las grandes empresas privadas de carácter capitalista, pero no se dice: “ las sociedades anónimas son corruptas”, se dice la empresa tal es corrupta, es decir, en este caso se identifica el nombre con el sector. Sólo ahora con la crisis internacional se ha cuestionado de raíz a la corrupción en las grandes empresas capitalistas. En conclusión, la comunicación más que un instrumento, es un escenario de actuación y lucha política. Por supuesto se tienen que tener otras herramientas, por ejemplo, estadísticas, poderío económico, etc.

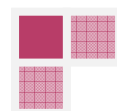
3.- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades de la Economía Social?

A partir de los estudios que conozco al respecto, las empresas de la Economía Social no parecen arrojar unos resultados de RSE en las distintas dimensiones mucho mejores que los de las empresas privadas de carácter capitalista. La línea argumental de que por ser de la Economía Social, ya eres socialmente responsable, parece ser cuanto menos matizada.

4.-¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Economía Social?

El gran público no sabe lo que es Economía Social, en cambio el gran público si les dices Cooperativas o les dices ONGs, esos son ya dos nombres que el gran público conoce más. Ni Economía Social, ni Tercer Sector, ni entidades no lucrativas, lo entiende el gran público. Tiene que ser un mínimamente iniciado en el tema para empezar a hablar de ello. Lo que más impacto ha tenido, han sido o Cooperativas por un lado, u ONGs también, porque son los que más impacto han tenido en general a través de los medios de comunicación. Asociaciones, Fundaciones, Sociedades laborales muchísimo menos conocidas. Casi te diría: primero ONGs, segundo Cooperativas, y luego en menor medida, Asociaciones y Fundaciones. En cualquier caso, la imagen de todo el sector es positiva por parte de la opinión pública.

5.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones de la ES?. ¿Que opina sobre el *ACCOUNTABILITY* y a la necesidad de tener herramientas de *rendición de cuentas* en la Economía Social?



La mujer del César no tiene sólo que ser decente, sino sobre todo aparentarlo. En la Economía Social se exige más aún, ser más decente todavía que las empresas tradicionales capitalistas.

6.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades de la Economía Social?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

La comunicación en las entidades de mercado de la Economía Social se realiza de manera muy atomizada, en detrimento del conjunto del sector. Cada iglesia quiere tener su correspondiente campana y eso evita que podamos tener una campana muy grande que se escuche a lo lejos. Cada familia de entidades hace la batalla por su lado, y dentro de cada familia, por ejemplo de las Cooperativas, las agrarias por su lado, las de consumo por otra...

Esa parcelación excesiva (a la hora de gestionar la comunicación del sector) puede resultar un problema. Y hay bastantes reticencias a una unidad de acción, reticencias por cuestiones políticas, personalismos. Estas pueden ser algunas de ellas.

7.- Cuáles son los principales públicos a los que se dirigen las entidades del Economía Social?. ¿Hacen segmentación de sus públicos? ¿Tienen un mapa de públicos claramente identificado?.

Por lo que yo conozco, si se hace una segmentación.

8.- ¿Existe una política de comunicación (PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN) definida en el marco de la gestión de las entidades de la Economía Social?

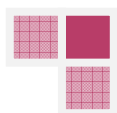
Probablemente sí. No lo se con seguridad.

9.- ¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en la mayoría de las entidades de la ES?

Muchas organizaciones representativas de la Economía Social tienen sus propios gabinetes de prensa que emiten sus notas de prensa. Algunas, como la andaluz, funciona muy bien en este sentido y luego cosechan beneficios en términos de visibilidad en los medios (prensa, radio, etc.).

10.- ¿Cuáles son los principales mensajes que se lanzan en las campañas de las organizaciones de la Economía Social?

Tratan de poner de relieve los aspectos diferenciales de esas empresas en relación a las empresas privadas capitalistas. No obstante, parecen ser tímidas a la



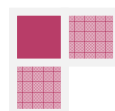
hora de hacer públicos valores diferenciales como la democracia participativa. Puede que piensen que la sociedad no lo tomaría como algo positivo.

11.- ¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con la Economía Social?

En TV casi no existe ese tratamiento, en radio casi tampoco. Prensa, muy marginalmente. Tratamiento pobrísimo, por no decir nulo. Al revés, cuando más ha aparecido la Economía Social ha sido para resaltar lo negativo y ponerla mal. Y esto es debido a lo ya apuntado anteriormente, el campo de la comunicación es una arena política, de lucha, entre distintos intereses. En este caso para imponer la primacía de las grandes empresas de carácter capitalista sobre la Economía Social.

12.- Finalmente, ¿qué futuro le augura a la gestión de la comunicación en las entidades de la Economía Social?.

Un futuro prometedor. Tienen mucho que trabajar ahí y mucho que ganar. Es un campo bastante amplio. Los dirigentes de la Economía Social son conscientes de ello. En el informe del Comité económico y social europeo, una de las primeras conclusiones que hay es sobre las deficiencias en visibilidad e imagen de la Economía Social que hay que subsanar y pronto.



10.3.8. JOSE LUIS MONZÓN, PRESIDENTE DEL CIRIEC- ESPAÑA CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE LA ECONOMÍA PÚBLICA, SOCIAL Y COOPERATIVA).

I.- SOBRE LA VALORACIÓN DEL PAPEL QUE JUEGAN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA:

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?.

Entiendo el Tercer Sector como dos grandes subsectores que se unen por conceptos comunes en su esencia vinculados a la solidaridad, pero que se diferencian en el resto: el subsector de mercado o Economía Social según la nomenclatura latina y el sector *non profit* o de acción social, según la terminología anglosajona. En concreto, la función de las entidades de la Economía Social es suministrar bienes preferentes a amplios sectores de la sociedad.

2.- ¿Cuál es a su juicio la valoración que tiene la opinión pública en general acerca del Tercer Sector?

La sociedad tiene una opinión positiva del Tercer Sector en su conjunto, pero está infravalorado.

3.- ¿Qué conoce o por qué conoce la sociedad al Tercer Sector?, ¿y a la Economía Social?

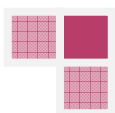
En el caso de las Cooperativas, se las conoce muy poco, como máximo exponente de la Economía Social, no ocurre lo mismo con las organizaciones no lucrativas de acción social, que si generan más noticias de impacto y en las que el voluntariado juega un papel fundamental para su visibilización.

5.- ¿Considera que la Economía Social está correctamente visibilizada por la opinión pública en general?,.

Centrándonos en las organizaciones de la Economía Social, se podría afirmar que existe una muy fuerte invisibilidad de este tipo de entidades.

¿Y por la Administración y los políticos?,

La Administración y los políticos tienen una imagen más positiva de las entidades de acción social que de la Economía Social y esto es así por dos motivos: en primer lugar por una visión egoísta y utilitarista, al hacer parte de su trabajo, y en segundo lugar por conveniencia, porque les permite salir en la foto. De la Economía



Social tienen una visión positiva, en tanto en cuanto somos asociados en las políticas de empleo. Al crear empleo, colaboramos en consolidar el estado del bienestar.

¿ Y el sector empresarial?,

El sector empresarial percibe a las Cooperativas como competidores desleales, por lo que su imagen no es positiva.

¿ Y los medios de comunicación?.

Los periodistas son unos grandes desconocedores de la Economía Social. Este desconocimiento es atribuible tanto a ellos, por no informarse adecuadamente, como a nosotros por no trasladar al escenario de los medios hechos noticiosos del sector.

6.- A su juicio , ¿qué papel juega la comunicación en esta tarea de visibilización?.

La comunicación juega un papel clave, tanto a nivel micro, por servir de correa de transmisión entre las organizaciones del propio sector, como macro, para trasladar hacia la opinión pública nuestra actividad. El principal problema del Tercer Sector radica en la definición de su propia identidad, puesto que lo primero para poder comunicar adecuadamente es tener una clara autodefinición, y esto no ocurre en el Tercer Sector, ni con la Economía Social.

7.- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades de la Economía Social?

Para empezar tengo que decir que la RSE son los valores cooperativos por antonomasia, de hecho creo que la RSE tiene su origen en la Economía Social . El propio principio de la RSE es que tiene un carácter voluntario, lo cual es la esencia de las empresas de la Economía Social (Cooperativas, Mutualidades, etc.), por lo tanto, es realmente la punta del iceberg del Tercer Sector.

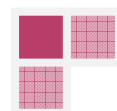
II.- SOBRE LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

8.-¿Cuál es la imagen que proyecta la economíasocial?. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector?

Las entidades de la Economía Social como Cooperativas o Mutualidades se identifican con cualquier empresa que está en el mercado. La gente desconoce cuáles son los elementos diferenciadores con respecto a estas.

III.- SOBRE LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

9.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?.



Si considero que son transparentes. Están reguladas por mecanismos de control que así lo permiten.

10.- ¿Considera que las auditorías financieras son el mejor instrumento para conocer las actividad real de una organización de la Economía Social ?.

Las auditorías financieras son un buen instrumento, que debería ser obligatorio para todas las entidades subvencionadas por los poderes públicos. Por supuesto pueden resultar interesantes para mejorar la transparencia de las organizaciones, siempre que se hagan por un agente externo. En este sentido considero muy interesante los principios que aplica la Fundación Lealtad, para evaluar la transparencia de las entidades.

11.- ¿Y los sistemas de *accountability*? (entendiendo como tal no sólo rendir cuentas sobre lo que indica la normativa legal, sino a la sociedad en general y a los públicos de interés de la entidad)

Me parece interesante cualquier sistema que te permita mejorar la transparencia sobre los temas más relevantes de la entidad de cara a los públicos de la misma. De hecho los Balances sociales se hacen para dar respuesta por esa vía.

IV.- SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

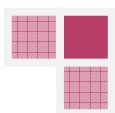
12.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector/Economía Social?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

El principal problema en términos de comunicación es que se hace necesario dar respuesta a dos grandes demandas del Tercer Sector, que son: reconocimiento público de los poderes públicos en el diálogo social y reconocimiento en la contabilidad nacional como un sector concreto. Resuelto esto, nos ayudaría mucho a poder salir más a la luz. En cualquier caso, la tónica general en el sector de la Economía Social es que no se hacen planes de comunicación específicos.

13.- Si existe una política de comunicación definida, ¿cuál es el objetivo de la misma?.

La misión fundamental de la comunicación de estas entidades es obtener la legitimación social y el objetivo de las acciones de comunicación de las empresas de la Economía Social es conseguir ventajas competitivas a través del valor añadido social que tienen este tipo de entidades frente al resto de empresas, que no es otro que el de dar servicio a la colectividad de sus socios de manera democrática.

14 ¿Existe un responsable de comunicación en las entidades del Tercer Sector normalmente?



Sólo en las organizaciones más grandes o en las de segundo nivel, que aglutinan a las pequeñas.

15 ¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

Los medios de comunicación infravaloran el valor social de las entidades y por ello nunca resaltan dicho valor.

16.- Finalmente, ¿qué futuro le augura a la gestión de la comunicación en las entidades del Tercer Sector/Economía Social?.

Para mí la comunicación va a jugar un papel determinante en la sociedad mediática en la que vivimos, sin comunicación no hay posibilidades de visibilización Y para la economía social, también.

10.3.9. MIGUEL ÁNGEL CABRA, DIRECTOR DE RELACIONES SOCIALES, INTERNACIONALES Y PLANES ESTRATÉGICOS DE LA FUNDACIÓN ONCE.

I.- SOBRE LA VALORACIÓN DEL PAPEL QUE JUEGAN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA:

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?.

En mi opinión la principal función del Tercer Sector es realizar acciones de lobby, para propiciar cambios sociales y educar y sensibilizar a la opinión pública.

2.- ¿Cuál es a su juicio la valoración que tiene la opinión pública en general acerca del Tercer Sector?

El Tercer Sector tiene una valoración positiva en global, pero tiene sus puntos negros, sobre todo las organizaciones filantrópicas, por situaciones derivadas de falta de transparencia.

3.- ¿Qué conoce o por qué conoce la sociedad al Tercer Sector?

Por mi experiencia, se las conoce fundamentalmente por sus obras sociales.

4.- ¿Considera que el Tercer Sector está correctamente visibilizado por la opinión pública en general?.¿y por la Administración y los políticos?,

No, la Administración nos ve como algo que hay que controlar, y por eso la transparencia es clave para mejorar la confianza. Pero esa falta de transparencia tiene sus motivos en una cuestión histórica, cuando en el Siglo XIX la Administración



expropió el patrimonio de muchas Fundaciones. Lógicamente aquello propició una falta de transparencia deliberada por parte de este tipo de organizaciones, y aquello todavía perdura, en parte, en la memoria corporativa, sobre todo de las organizaciones más antiguas. En una situación democrática, no tiene mucho sentido eso.

Por otro lado, en mi opinión hay que diferenciar a los políticos de la Administración. Y así, la percepción de los políticos es diferente, tienen una visión utilitarista del Tercer Sector: si me puedo servir de estas organizaciones, mejor para hacer cosas”.

¿Y el sector empresarial?,

La imagen que tiene el sector empresarial de nosotros es el de una especie de apéndice que me puede servir para hacer más cosas. Y eso, es sólo así en el sector empresarial más moderno, es decir, aquellas empresas que piensan en clave de RSE.

¿Y los medios de comunicación?.

Los medios de comunicación van a vender cada vez más y van a lo suyo, no se nos olvide. De esta forma, si existe un gabinete de comunicación en la ONG y una estrategia de comunicación definida, se irá mejorando la imagen que tienen del Tercer Sector, si no ocurre esto, los medios irán a la inmediatez, a lo noticioso, dando visibilidad a los casos de corrupción como ha ocurrido con Anesvad o Intervida.

5.- A su juicio , ¿qué papel juega la comunicación en esta tarea de visibilización?.

Sin duda, la comunicación juega un papel clave en esta tarea de visibilización del Tercer Sector.

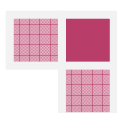
6.- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades del Tercer Sector?

En mi opinión, la RSE es una fórmula de establecer sinergias con el mundo empresarial. El único problema es que la RSE está muy conectada con la Cuenta de resultados y las ONGs deben estar a medio camino entre la cuenta de resultados y un objetivo de interés general.

II.- SOBRE LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

7.-¿Cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector?. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector? ¿ y las entidades de acción social (ONGs, fundaciones, Asociaciones, ONGds)?

En términos generales tienen una imagen muy buena. El sector ONGs está muy bien conceptualizado. Puede tener algún altibajo, pero está muy bien conceptualizado en



general. Hay una cierta desconfianza. Yo creo que la gente piensa: hacen lo que pueden. A una institución pública seguramente le exigirían más.

¿y de la Economía Social (mutualidades, cooperativas, Sociedades laborales, empresas de inserción, cees...)?

¿La gente sabe que los trabajadores de Eroski son los dueños?. La gente va a los precios. A lo mejor alguien que esté más concienciado lo sabe. Quizás la elite, pero en general, se desconoce.

Por su parte, las Mutualidades se ven por la gente como si no fuera una empresa capitalista. Parece como si las Mutualidades tuvieran una imagen más próxima respecto a otros segmentos.

Pero, en general, no hay mucha diferencia entre las empresas de la Economía Social y las empresas ordinarias. Lo que pasa es que hay que hacer un esfuerzo en diferenciarlas a través del componente social que tiene la Economía Social o las entidades de mercado del Tercer Sector, porque eso es un valor añadido. Ese hecho diferencial, en mi opinión te puede dar un plus de nueva clientela.

8.- ¿Cómo afecta la imagen que tiene a su actividad y a la comprensión de los problemas sociales sobre los que se pretende actuar?

Depende: para los grantmaker, no les da problema esto, en cambio para los grantseeker, la imagen que tienen influye directamente en la retroalimentación de los ingresos que obtienen.

9.- ¿Considera que ha cambiado la imagen percibida a peor últimamente?

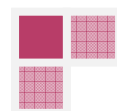
Tal y como yo lo veo, no ha cambiado a peor últimamente. A mi juicio, la función social lo lava todo.”.

10.- ¿Cuál cree que es la imagen que se tiene de las personas que trabajan en las ONGs/ entidades del Tercer Sector? (socios, empleados, voluntarios, etc)

La sociedad tiene una imagen positiva de las personas que trabajan en el Tercer Sector, a veces incluso me atrevería a decir, hasta idealizada. Además, la gente sabe que tenemos entre un 10 y un 15% de salario menos que en la empresa ordinaria y sobre todo, de los voluntarios tienen muy buena imagen, por su entrega desinteresada.

11.- ¿Cuál cree que es la imagen que tienen los beneficiarios de las entidades del Tercer Sector acerca de estas?

Creo que tienen una imagen positiva, aunque habría que comprobar si está surgiendo algo de desconfianza, entre ese colectivo. Sería interesante investigarlo.



12.- ¿Confía la gente en general en la labor que realizan las entidades del Tercer Sector?

Si, pero no se desconfía más de las ONGs que del propio Estado o de otras instituciones. En este país en el fondo, confiamos mucho en las organizaciones.

13.- ¿Considera eficiente la labor que realizan la mayoría de las entidades con los colectivos a los que dedican su actividad?

Si, en general si son eficiente las entidades en su quehacer, aunque falta el aprovechamiento de sinergias derivadas de la intercooperación entre las organizaciones. No estamos habituados a general redes entre nosotros. Trabajamos mal en equipo.

III.- SOBRE LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

14.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?

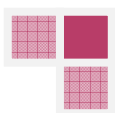
Se ha avanzado mucho, pero se puede avanzar más. Donde son menos transparentes es en la gestión financiera de los fondos que manejan y en los resultados e impacto de los proyectos que realizan.

Y es que hay que considerar que no es ningún delito hacer auditorías financieras y auditorías sociales. Tendría que ser una cosa casi normal. Antes los registros de las Administraciones públicas eran cerrados, pero ahora cualquiera puede pedir la información. Entre otras cosas, si uno se quiere desgravar una donación tiene que ser entidad de utilidad pública y si no tiene sus cuentas en regla, a lo mejor le estas dando dinero a alguien que luego no te vas a poder aplicar (la desgravación).

Aún con esa mejoría, yo creo que deberíamos avanzar más rápido en este tema. Por otro lado, están las memorias de sostenibilidad, que considero que es de sentido común el realizarlas. Mientras que no avancemos en esta línea, siempre habrá el prurito de alguien que afirme: *estos se quieren forrar y hacen alguna cosa buena*.

Creo que hay que darle la importancia que tiene a la transparencia. No creo que sea una cuestión capital para la supervivencia del Tercer Sector, pero creo que hay que seguir avanzando en esta línea.

15.- ¿Considera que las auditorias financieras son el mejor instrumento para conocer las actividad real de una ONG?.¿ Y las auditorias de gestión?



En mi opinión, si bien las auditorías financieras permiten conocer la realidad contable, las auditorías de gestión o impacto son absolutamente fundamentales porque las cuentas, al igual que el papel, lo aguantan todo.

Las auditorías financieras te dan un cierto marchamo de calidad y de que la contabilidad es fiable. Este es sólo un primer paso. Por su parte, las auditorías de impacto de resultados, te dicen que aquello que estas haciendo, lo estas haciendo bien. Y luego puedes hacer una Memoria social como sistema de *Accountability*.

Yo creo que cuantas más cosas de estas haya, será mucho mejor para el Sector. No hace falta que existan entidades como la Fundación Lealtad, que sobre todo son útiles para las entidades pequeñas. Si tú te entregas en esto, si eres transparente, el gobierno te controlará menos, o de lo contrario, cuando haya un conflicto, se sacarán normas para hacer más férreo el control. Por eso soy de la opinión de que cuantos más códigos de conducta haya, más libertad de actuación nos proporcionará la Administración.

IV.- SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

16.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

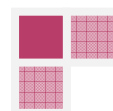
En mi opinión, la gestión de la comunicación en las entidades del Tercer Sector es *a salto de mata*. Debería haber un plan estratégico de comunicación conectado con el Plan estratégico de cada casa, y trabajar todos los días la comunicación, de manera constante. Tener una línea continuada.

17.- ¿ Entonces, considera que es importante la comunicación para las organizaciones del Tercer Sector?, ¿por qué?, ¿qué función tiene?.

La función que tiene la comunicación en este contexto es la búsqueda del aprecio de la sociedad y de la opinión pública hacia la actividad del Tercer Sector.

18.- ¿Cómo comunican las organizaciones no lucrativas (ONGs, fundaciones, Asociaciones? Y ¿ las organizaciones de la Economía Social?. ¿Hay diferencias entre ellas?

Insisto, tanto unas como otras comunican a salto de mata. No siempre de una forma adecuada, salvo honrosas excepciones,



19.- Cuáles son los principales públicos a los que se dirigen las entidades del Tercer Sector?.¿Hacen segmentación de sus públicos? ¿Tienen un mapa de públicos claramente identificado?.

Los principales públicos del Tercer Sector son fundamentalmente sus usuarios, clientes, donantes, voluntarios, trabajadores y proveedores. Pero, respondiendo a su pregunta, las ONGs y las entidades de Economía Social no hacen segmentación de públicos por lo general, ni tienen un mapa de públicos.

20.- ¿Cómo se comunican con los beneficiarios de su actividad?, ¿ y con los públicos internos?

Por lo que yo conozco, no existe una línea e comunicación definida con este tipo de público.

21.- ¿Cómo se comunican con la Administración y los políticos?.

La fórmula de comunicarse con este público es casi siempre, invitándoles a actos que organizan las entidades del Tercer Sector.

22.- ¿Cómo se comunican con el sector empresarial? ¿y con los sindicatos?.

Habitualmente se comunican con este público a través de firmas de convenios con los empresarios, mientras que con los sindicatos existe una relación a distancia.

23.- ¿Cómo se comunican con otras entidades del Tercer Sector y otros movimientos sociales?

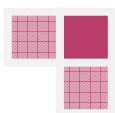
Deficientemente. Existen alianzas puntuales, pero no se aprovechan todas las sinergias que se podrían generar. Desde el Tercer Sector, nos falta cultura de saltar por encima de nuestro propio individualismo.

24.- ¿Existe una política de comunicación (plan estratégico de comunicación) definida en el marco de la gestión de las entidades del Tercer Sector?.

Salvo excepciones, no suele existir un plan estratégico de comunicación. Es más, si lo tienen las grandes, a veces no se explicitan.

Por otro lado, lo que no tengo nada claro es si en los planes estratégicos de las organizaciones hay un apartado específico para la comunicación. Desconozco si la comunicación tiene identidad propia en una parte de este Plan estratégico, y si esta conectada con la estrategia general. Puesto que esto sería lo idóneo.

La existencia de un plan estratégico de comunicación depende, en cualquier caso, del enfoque institucional y del enfoque de la persona que esté al frente de la organización.



25.- ¿De qué depende que exista un plan de comunicación específico?, (financiación, proyectos concretos, demanda de la sociedad, etc).

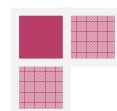
Básicamente depende de si existe visión estratégica en la cúpula de la organización.

26.- Si existe una política de comunicación definida, ¿cuál es el objetivo de la misma?. A su juicio, ¿en qué temas de los que ahora le detallo centran los mensajes las campañas de comunicación de las ONGs?

- Conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, de las empresas y del Estado. Capturar fondos.
- Informar sobre determinadas catástrofes puntuales.
- Sensibilizar a la sociedad sobre la misión/causa que promueven
- Educar a la opinión pública en determinados valores.
- Conseguir adeptos para determinadas causas políticas.
- Obtener notoriedad y construir imagen de marca.
- Mejorar la reputación de la entidad.
- Aumentar la legitimidad de la acción social del sector.
- Motivar a los propios protagonistas o receptores de la acción social para que se movilicen a favor de los cambios que se persiguen
- Cambiar la conciencia sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos
- Propiciar lazos de conexión con esas personas y otras redes sociales en la búsqueda de soluciones o por el cambio deseado
- Incidir de algún otro modo en la sociedad, tanto las grandes como las pequeñas entidades

Si la organización depende de los fondos de terceros, los mensajes son de búsqueda de recursos económicos, es decir, fundraising. Si, por el contrario es un grantmaker, los mensajes son más de denuncia, de divulgación de valores, etc, acorde con la filosofía de la organización.

27.- ¿Qué imagen de los beneficiarios se difunde a través de las entidades del Tercer Sector?



Por lo que yo puedo percibir es una imagen que podemos definir como “pasiva”.

28.- ¿Cómo cree que las organizaciones del Tercer Sector podrían mejorar la imagen que transmiten a la sociedad?

Desde luego, elaborando un plan estratégico de comunicación que dependa de un plan estratégico global de la organización. En segundo lugar es clave a mi juicio, implicar a los stakeholders.

29.- ¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en la mayoría de las entidades del Tercer Sector social?

En mi opinión, esta profesionalización va creciendo, pero por la vía de la subcontratación o externalización de la función de comunicación en agencias o en consultoras externas, salvo las organizaciones muy grandes, que tienen el problema de dependencia de la matriz, para estos temas de comunicación.

30.- ¿Existe un responsable de comunicación en las entidades del Tercer Sector normalmente?. Si existe un responsable, ¿a qué dedica su tiempo?.

Yo diría que raramente existe un Director de comunicación en las organizaciones del Tercer Sector. Y cuando existe, se dedica a promover la imagen de la matriz o del máximo responsable de la organización, y luego a continuación, la de la propia entidad.

31.- ¿Cuál es la formación que normalmente tiene el responsable de comunicación en las organizaciones del Tercer Sector?

Yo creo que son periodistas, mayoritariamente.

32.- ¿Utilizan los medios de comunicación?, ¿para qué?.

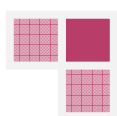
Las organizaciones del Tercer Sector suelen utilizar los medios, para reverter sus propias actuaciones.

33.- ¿Cómo contribuyen o podrían contribuir los medios al desarrollo de los principios que fundamentan la actividad del sector?.

Desde luego, los medios pueden contribuir al desarrollo del Tercer Sector, informando verazmente, como mínimo.

34.- ¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

- Sensacionalista.



- Superficial, con poca información de contraste.
- Centrada frecuentemente en las grandes ONGs
- Idealizando la labor de estas entidades.
- Informando sobre el impacto concreto de los proyectos.
- Muy vinculada a acontecimientos relacionados con catástrofes.
- Otros (indicar cuáles)

En el Tercer Sector hay grandes marcas que están siempre en los medios. Sólo aparecen unos pocos. Por ejemplo, el COCA COLA del Tercer Sector es Cruz Roja. Las entidades que más sale en los medios son las que gestionan temas culturales y los que tienen una línea de trabajo muy continuada de relaciones con los medios, o también, los que son anunciantes habituales en los propios medios de comunicación

35.- En su opinión, ¿cómo se debiera trabajar la comunicación desde las entidades del Tercer Sector? ¿Es preciso determinar por parte del propio sector cuáles son los verdaderos fines de sus estrategias de comunicación social?

La comunicación se debería trabajar desde el sector con grandes dosis de profesionalidad. Por otro lado considero que las organizaciones de 2º nivel deberían ayudar en esta tarea.

36.- A su juicio ¿cuál es el principal reto/asignatura pendiente del tercer en nuestro país?.

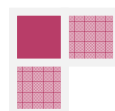
En primer lugar la comunicación y la transparencia, tal y como hemos comentado. En segundo lugar la intercooperación entre organizaciones del sector.

37.- Finalmente, ¿qué futuro le augura a la gestión de la comunicación en las entidades del Tercer Sector?.

En mi opinión, a buen seguro va a mejorar, pero tenemos que ser más prácticos. Por ejemplo, en el caso de las Fundaciones, si no se *espabilan*, las Asociaciones van a ocupar su espacio. El movimiento asociativo puede crecer en detrimento del subsector de Fundaciones, porque es más participativo.

Por otro lado, las empresas y las Administraciones tienen su propio espacio. Nosotros tenemos que encontrar el nuestro. Debemos ser más transparentes, tener un código de actuación, vender más lo que hacemos, hacer un balance social todos los años, y darlo a conocer porque si no lo publicitas, por lo menos debe existir un lugar o un soporte donde la gente pueda ir a consultarlo. Hacerlo accesible.

Y sin duda, hay que tener un plan de trabajo en relación con la comunicación y sistemáticamente ir cumpliéndolo. Nos va el futuro en ello, si no empezaremos a



caer. También es un modelo respetable, el depender de los otros dos sectores, pero este es muy sucursalista, muy residual, un apéndice, un instrumento de las otras dos partes.

10.3.10. JUAN ANDRÉS G^a, DIRECTOR DE FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (AEF)

I.- SOBRE LA VALORACIÓN DEL PAPEL QUE JUEGAN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA:

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?

Fundamentalmente el Tercer Sector está dando apoyo social a todo el que lo necesita paliando la situación de determinados colectivos desfavorecidos y, en concreto el sector Fundaciones tiene una función social educativa y pedagógica.

2.- ¿Cuál es a su juicio la valoración que tiene la opinión pública en general acerca del Tercer Sector?

En el pasado hubo momentos de euforia en los que se ensalzaba todo lo que se hacía desde el Tercer Sector, ahora hay una actitud más crítica hacia el mismo, sobre todo los que le conocen mejor, pero sigue habiendo una valoración muy positiva del mismo.

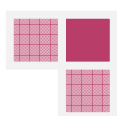
3.- ¿Qué conoce o por qué conoce la sociedad al Tercer Sector?

Del Tercer Sector sólo se conoce la punta del iceberg, en concreto dentro del sector Fundaciones, las más conocidas son las culturales y ello porque llevan mucho tiempo de actividad y quien más quien menos se ha beneficiado de las mismas. Luego está el resto que sólo conoce al Tercer Sector por lo que sale de él en los medios de comunicación.

5.- ¿Considera que el Tercer Sector está correctamente visibilizado por la opinión pública en general?

No está correctamente visibilizado, sobre todo porque la Administración no tiene datos ni información fiable del mismo. Esta falta de estadísticas hace que se conozca de manera poco profunda al sector por el conjunto de la sociedad

¿la Administración y los políticos?,



La Administración tiene un conocimiento desigual del Tercer Sector, y aunque se han hecho muchas cosas en conjunto, cada Ministerio tiene su propia percepción. En general podríamos decir que les falta información, de hecho no cuentan con datos fiables del sector.

6.- A su juicio , ¿qué papel juega la comunicación en esta tarea de visibilización?.

La comunicación es vital en la tarea de transmitir lo que se hace en las organizaciones, por eso es tan importante que se planteen la comunicación como una materia clave sobre la que trabajar. Afortunadamente esto ya está empezando a ocurrir.

7.- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades del Tercer Sector?

La RSE puede ser una puerta sobre todo para las entidades que colaboran con colectivos desfavorecidos, como vía para que puedan encontrar un empleo a través de la acción social de las empresas.

II.- SOBRE LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

8.-¿Cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector?. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector? ¿considera que ha cambiado la imagen a peor, últimamente?

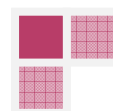
Creo que si la gente ha sabido discriminar entre las entidades buenas y las malas, no haya cambiado a peor, pero esto es difícil saberlo con seguridad. Lo bueno es que la sociedad cada vez está más informada y generaliza menos en todo, cada vez el conocimiento no es ajeno a la masa, por eso creo que las malas experiencias en el Tercer Sector no han afectado, por ejemplo a las Fundaciones.

III.- SOBRE LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

9.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?.

Yo creo que depende de la filosofía de la propia organización, y en el caso de las Fundaciones hay una costumbre adquirida con el tiempo en las Fundaciones más tradicionales de no hacer ostentación de lo que se tiene y esto, puede en parte dificultar esa transparencia. Las Fundaciones más modernas, en cambio, o las empresariales ya vienen con esos procesos interiorizados.

10.- ¿Considera que las auditorias financieras son el mejor instrumento para conocer las actividad real de una ONG?.



Con las auditorías financieras debería ser suficiente, porque de facto, casi todas las Fundaciones presentan las Cuentas Anuales, pero no estaría demás que todas las entidades que gestionan fondos públicos utilizaran estos criterios de *rendición de cuentas* que ahora se están poniendo en marcha. El problema para las Fundaciones estriba en que hay 60 protectorados diferentes con recursos muy distintos, que generan cierta confusión respecto a los criterios de *rendición de cuentas*.

IV.- SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

11.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

Como ya dije antes, la comunicación es vital para dar a conocer toda la actividad que se realiza en el Tercer Sector, pero hoy por hoy la mayoría de las Fundaciones recurren a consultoras externas para que les realicen esa función, lo cual no parece lo más adecuado al tratarse de una función estratégica. Como mucho tienen una persona a tiempo parcial para dedicarse a esto.

12.- Cuáles son los principales públicos a los que se dirigen las entidades del Tercer Sector?.¿Hacen segmentación de sus públicos? ¿Tienen un mapa de públicos claramente identificado?.

No está estructurado en ningún documento los públicos a los que se dirigen estas entidades, aunque en general a medida de que van creciendo las organizaciones, se está mejorando, sobre todo la comunicación interna. Las Fundaciones que dependen de empresa lo tienen más estructurado.

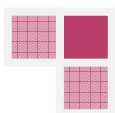
13.- ¿Cómo se comunican con los beneficiarios de su actividad?, ¿ y con los públicos internos?

Muchas veces los beneficiarios son los grandes olvidados.

14.- ¿Existe una política de comunicación (Plan estratégico de comunicación) definida en el marco de la gestión de las entidades del Tercer Sector?.

Las Fundaciones no suelen hacer planes de comunicación. Los responsables de esta área no forman parte de la Junta directiva y en muchos casos se quejan de que la directiva sólo les piden cuentas sobre temas puntuales. Esto indica que existe una estrategia de comunicación en muchos casos.

15.- ¿De qué depende que exista un plan de comunicación específico?, (financiación, proyectos concretos, demanda de la sociedad, etc).



Depende de si hay o no recursos económicos, sobre todo en las pequeñas.

16.- Si existe una política de comunicación definida, ¿cuál es el objetivo de la misma?. A su juicio, ¿en qué temas de los que ahora le detallo centran los mensajes las campañas de comunicación de las ONGs?

- Conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, de las empresas y del Estado. Capturar fondos.
- Informar sobre determinadas catástrofes puntuales.
- Sensibilizar a la sociedad sobre la misión/causa que promueven
- Educar a la opinión pública en determinados valores.
- Conseguir adeptos para determinadas causas políticas.
- Obtener notoriedad y construir imagen de marca.
- Mejorar la reputación de la entidad.
- Aumentar la legitimidad de la acción social del sector.
- Motivar a los propios protagonistas o receptores de la acción social para que se movilicen a favor de los cambios que se persiguen
- Cambiar la conciencia sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos
- Propiciar lazos de conexión con esas personas y otras redes sociales en la búsqueda de soluciones o por el cambio deseado
- Incidir de algún otro modo en la sociedad, tanto las grandes como las pequeñas entidades

Sobre todo se orientan a sensibilizar y a cambiar la conciencia social sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos. En el caso de las Fundaciones que provienen de empresas, también orientan sus mensajes a mejorar la reputación de la entidad.

17.- ¿Cómo cree que las organizaciones no lucrativas podrían mejorar la imagen que transmiten a la sociedad?

Con procesos de comunicación integrados en la gestión diaria de la entidad.

18.- ¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en la mayoría de las entidades del Tercer Sector social?

Por lo que yo conozco, no.



19.- ¿Existe un responsable de comunicación en las entidades del Tercer Sector normalmente?

Normalmente, suelen ser personas que trabajan a tiempo parcial.

20.- ¿Cómo contribuyen o podrían contribuir los medios al desarrollo de los principios que fundamentan la actividad del sector?.

Los medios de comunicación tienen un papel protagonista en la medida en que son transmisores de la realidad social.

21.- ¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

- Sensacionalista.
- Superficial, con poca información de contraste.
- Centrada frecuentemente en las grandes ONGs
- Idealizando la labor de estas entidades.
- Informando sobre el impacto concreto de los proyectos.
- Muy vinculada a acontecimientos relacionados con catástrofes.
- Otros (indicar cuáles)

Creo que tienen un conocimiento muy escaso del sector, por eso el tratamiento que realizan de nuestras noticias es deficiente. El problema es que no existen secciones específicas en los medios para las noticias del Tercer Sector y además no hay periodistas formados en esta temática.

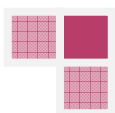
22.- En su opinión, ¿cómo se debiera trabajar la comunicación desde las entidades del Tercer Sector? ¿Es preciso determinar por parte del propio sector cuáles son los verdaderos fines de sus estrategias de comunicación social?

Introduciendo la gestión de la comunicación en los procesos habituales de gestión de la entidad.

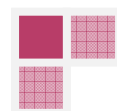
23.- A su juicio ¿cuál es el principal reto/asignatura pendiente del Tercer Sector de acción social en nuestro país?.

La gestión eficiente de la comunicación es el principal reto para el Tercer Sector.

24.- Finalmente, ¿qué futuro le augura a la gestión de la comunicación en las entidades del Tercer Sector?.



Auguro un futuro halagüeño para el sector en su conjunto, pero sobretodo para las Fundaciones más jóvenes o las que provienen del sector empresarial.



10.3.11. BLANCA DíEZ, VOCAL DE COMUNICACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA COORDINADORA DE ONGS PARA EL DESARROLLO (CONGDE)

I.- SOBRE LA VALORACIÓN DEL PAPEL QUE JUEGAN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA:

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?.

- Paliar la situación de determinadas causas o colectivos desfavorecidos.
- Educar y sensibilizar a la opinión pública.
- Realizar acciones de lobby para propiciar cambios sociales.
- Cubrir una demanda moral/ética de la sociedad
- Representar a la sociedad civil
- Otros (indicar cuáles)

Movilizar a la opinión pública, realizar lobby y representar a la sociedad civil. De todas las opciones planteadas, paliar las situaciones de los colectivos desfavorecidos no es la fundamental, aunque sea la que más se ve.

2.- ¿Cuál es a su juicio la valoración que tiene la opinión pública en general acerca del Tercer Sector?

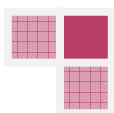
La valoración es muy buena. En estudios publicados sobre la temática seguimos apareciendo en lo más alto de la tabla, de las mejores organizaciones valoradas para depositar la confianza. Eso si, parece que la valoración de las ONGds ha bajado un poco.

3.- ¿Qué conoce o por qué conoce la sociedad al Tercer Sector?

Lo que más se conoce del Tercer Sector es la ayuda humanitaria que realizamos.

4.- ¿Considera que el Tercer Sector está correctamente visibilizado por la opinión pública en general?.

La opinión pública no nos conoce demasiado bien, por eso es tan importante darnos a conocer a la sociedad en general.



¿Y la Administración y los políticos?,

El conocimiento del Tercer Sector por parte de la Administración ha mejorado mucho en los últimos tiempos. Las políticas reservadas para esta materia cada día tienen más peso dentro de los propios gobiernos y esto ha facilitado el acercamiento.

¿Y el sector empresarial?,

Creo que el sector empresarial cada vez está más interesado en nosotros. No se hasta qué punto nos visualizan adecuadamente o se dejan llevar por los prejuicios y estereotipos del pasado.

5- ¿Qué papel juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades del Tercer Sector?

En principio las empresas se acercaban a las ONGds por ganar en prestigio y en imagen, ahora con una política de la RSE bien gestionada, tratando las empresas a las ONGds de igual a igual, se acercan evitando el paternalismo. Puede ser una buena puerta para que se nos conozca mejor, pero esto siempre debe estar gestionado por ambas partes. No deja de ser un tema muy delicado el trazar la línea hasta donde llegar la colaboración o el abuso. Creo que hay que esperar a ver cómo van saliendo las experiencias puestas en marcha.

II.- SOBRE LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

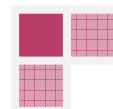
6.-¿Cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector?. ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector? ¿y las entidades de acción social (ONGs, fundaciones, Asociaciones, ONGds)? ¿y de la Economía Social (mutualidades, cooperativas, Sociedades laborales, empresas de inserción, cees...)?

Creo que las ONGds gozamos de buena imagen entre el público español.

La imagen de las Mutualidades, Cooperativas, etc. no existe como tal, es decir, la gente no discrimina entre este tipo de organizaciones y las empresas privadas, porque en definitiva para ellos son figuras jurídicas distintas, nada más. Sólo los más enterados saben que tienen unas peculiaridades en su forma de organizarse que les dotan de un plus de democracia interna.

7.- ¿Considera que ha cambiado la imagen percibida a peor últimamente por determinados escándalos puntuales ocurridos recientemente?

Si, ha empeorado, un poco por todas las razones que apuntas en relación a la corrupción y es que la gente toca de oído y generaliza a todo el sector lo que ha



ocurrido sólo a un par de ellas. Lo utilizan como excusa, cuando no saben que las ONGs estamos muy controladas y son muy pocos los casos de corrupción.

8.- ¿Confía la gente en general en la labor que realizan las entidades del Tercer Sector?

Si, en términos generales, si. Saben que hacemos lo que decimos que hacemos.

9.- ¿Considera eficiente la labor que realizan la mayoría de las entidades con los colectivos a los que dedican su actividad?

Cada vez está siendo más profesionalizada la actividad. Estamos aprendiendo de nuestros propios errores y sobre todo de la formación interna, que llega también a los voluntarios.

III.- SOBRE LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

10.- ¿Considera que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?

La transparencia en las ONGs está mejorando y esto debido sobre todo a dos motivos, primero por la presión externa que se ejerce por distintos colectivos, y segundo por el volumen de recursos financieros que manejamos que hace imprescindible esa transparencia. Estamos sujetos a mecanismos muy exquisitos de transparencia.

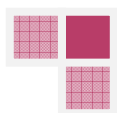
11.- ¿Cómo podrían mejorar esa transparencia?

Sobre todo transmitiendo más información sobre la gestión de los fondos que manejan, sobre quiénes son los donantes y en qué se aplica ese dinero. Por otro lado pienso que los códigos internos de conducta son una buena herramienta para la gestión de nuestras entidades.

12.- ¿Considera que las auditorías financieras son el mejor instrumento para conocer la actividad real de una ONG?

Creo que para la transparencia económica las auditorías financieras son una buena herramienta y que las auditorías de gestión es un buen indicador para evaluar los procedimientos internos y las acciones de *rendición de cuentas* deberían empezar por darnos respuestas a nosotros mismos. Por lo tanto las tres herramientas son útiles para acercarnos a ese sumun de transparencia.

IV.- SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR



13.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

Las políticas de comunicación de las ONGs tienen cosas que mejorar, como por ejemplo empezar a utilizar un lenguaje que entienda todo el mundo, porque a veces enviamos mensajes que sólo captamos los que estamos involucrados en el propio sector. Para mejorar en esto nos tenemos que apoyar más en los medios de comunicación.

14.- ¿ Es importante la comunicación para las organizaciones del Tercer Sector?, ¿por qué?, ¿qué función tiene?.

La comunicación es muy importante sobre todo para ayudarnos a movilizar a la sociedad y para configurar a las propias entidades del Tercer Sector como verdaderas fuentes de información.

15.- Cuáles son los principales públicos a los que se dirigen las entidades del Tercer Sector?, ¿hacen segmentación de sus públicos? ¿tienen un mapa de públicos claramente identificado?.

Las grandes organizaciones si tienen delimitado el mapa de sus públicos, en las pequeñas esto ni se lo plantean. Bastante hacen con atender a sus colectivos objetivo.

16.- ¿Cómo se comunican con otras entidades del Tercer Sector y otros movimientos sociales?

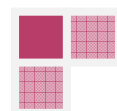
Yo diría que cada vez mucho mejor. Se ha avanzado mucho en esto y cada vez vamos juntos a más lugares.

17.- ¿Existe una política de comunicación (plan estratégico de comunicación) definida en el marco de la gestión de las entidades del Tercer Sector?.

Tan solo en las grandes donde hay una estructura que se dedica a este tema, con departamentos y funciones definidas. En las pequeñas la vorágine del día a día impide que se dediquen esfuerzos a desarrollar un plan de comunicación y en muchos casos no existe personal preparado en comunicación, porque esta función a menudo la realizan personas voluntarias. Es sin duda la gran asignatura pendiente para el sector.

18.- ¿De qué depende que exista un plan de comunicación específico?, (financiación, proyectos concretos, demanda de la sociedad, etc).

De que exista personal adecuado y de tiempo para realizar.



19.- Si existe una política de comunicación definida, ¿cuál es el objetivo de la misma?.

Fundamentalmente, obtener colaboraciones económicas y fidelizar a los donantes, al mismo tiempo que sensibilizar sobre los colectivos desfavorecidos y dar a conocer la realidad sobre el terreno.

20.-¿Cómo cree que las organizaciones no lucrativas podrían mejorar la imagen que transmiten a la sociedad?

Contando con un líder carismático que transmita confianza y que sepa transmitir lo que hace la entidad.

21.- ¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en la mayoría de las entidades del Tercer Sector social?

Creo que podríamos mejorar en profesionalización si trabajáramos en red todas las organizaciones y nos presentáramos como una única voz. De momento esto no se hace así y por lo tanto no lo hacemos de manera profesional.

22.- ¿Existe un responsable de comunicación en las entidades del Tercer Sector normalmente?

Generalmente a tiempo parcial.

23.- ¿Cómo contribuyen o podrían contribuir los medios al desarrollo de los principios que fundamentan la actividad del sector?.

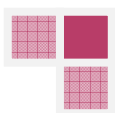
Son un grupo clave clave para construir la imagen adecuada del Tercer Sector.

23.- ¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

Creo que desde el subsector de ONGds existe una relación muy cordial con los medios de comunicación y cada vez es menos sensacionalista el tratamiento que se le da a nuestras noticias. Quizás la única pega que veo es que siempre salen las mismas organizaciones y que aparecemos más o menos en función de *modas o rachas*, sobre todo vinculadas a catástrofes.

24.- A su juicio ¿cuál es el principal reto/asignatura pendiente del Tercer Sector de acción social en nuestro país?.

El principal reto para el sector es saber llegar a todos los públicos y saber transformar los comportamientos de la sociedad para hacer de este mundo un mundo más justo.



10.3.12.- CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL TERCER SECTOR.

A través del análisis cualitativo, vamos a indagar en el discurso y las opiniones que los propios profesionales del Tercer Sector tienen de la manera en que se gestiona la comunicación en el seno del mismo.

La comunicación es parte de la actividad y del trabajo de las organizaciones del Tercer Sector, por ello, al tirar del hilo de lo comunicativo han aparecido otro tipo de planteamientos que tienen que ver más con su misión y con los diferentes retos a los que se enfrenta el sector.

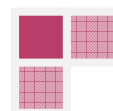
Coherentemente con la mirada metodológica abierta que nos anima, ofrecemos las principales respuestas que los expertos del Tercer Sector dan a los temas por los que les interrogamos. Buscamos de este modo, facilitar el camino a quien lo lea para que construya su propia interpretación de los resultados. Sin duda, de la lectura de las entrevistas en profundidad anteriormente expuestas se puede obtener una información muy rica y no puede, ni debe agotarse en una sola interpretación.

La primera de las conclusiones que hemos de destacar en esta fase de la investigación es que no existe un amplio consenso entre los entrevistados en lo que se entiende por Tercer Sector, pudiéndose apuntar que las diferencias entre los expertos del subsector *non profit* y de los expertos de la Economía Social han sido ostensibles, por ello, en la mayoría de las entrevistas en profundidad ha sido necesario comenzar por acotar cuál ha sido el enfoque escogido para delimitar qué se entiende por Tercer Sector en el marco de esta investigación. Como no era nuestra intención entrar en un debate terminológico, como punto de partida, esclarecíamos la opción que para esta investigación habíamos escogido, como fundamento del resto de la entrevista en profundidad.

10.3.12.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SOBRE LA MISIÓN DEL TERCER SECTOR

En lo relativo a cual/cuáles es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector. La mayoría de los entrevistados identificó la misión fundamental como un conjunto de las siguientes opciones:

- Paliar la situación de determinadas causas o colectivos desfavorecidos.
- Educar y sensibilizar a la opinión pública.
- Realizar acciones de lobby para propiciar cambios sociales.



- Cubrir una demanda moral/ética de la sociedad
- Representar a la sociedad civil.

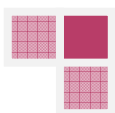
Sin embargo algunos de ellos quisieron matizar este concepto, dejando fuera la idea de paliar la situación de determinadas causas o colectivos desfavorecidos por entender que este es sólo un medio pero no el objetivo finalístico de este tipo de entidades. En concreto, algunos entrevistados quisieron establecer una nueva definición de la misión del sector: “potenciar las posibilidades de las personas a las que las ONGs dan respuesta, mejorando su calidad de vida” ó “conjunto de organizaciones cuya misión final es la transformación social” ; “crear conciencia de responsabilidad en la sociedad”, “luchar por la justicia y transformación social” . Unas definiciones sin duda más globales de todo el conjunto del sector.

Otros expertos por su parte quisieron acotar por la fórmula de la exclusión conceptos como: que las ONGs no representan a sus colectivos, sino que su función fundamental es la de dar apoyo social, educar y sensibilizar acerca determinadas cuestiones. Esta opinión, aunque minoritaria fue fuertemente respaldada por dos de los entrevistados.

De otra parte, cabe reseñar la opinión de alguno de los entrevistados que resalta la función que el Tercer Sector cumple como sustitutivo del rol del Estado: “ la opinión pública informada nos ve como entidades que no sustituyen al Estado pero que somos agentes necesarios para el desarrollo de las políticas sociales. Nos consideran un sector necesario que es clave en la vertebración de la sociedad civil y conocen que el Tercer Sector se ocupa de dar respuesta a las necesidades sociales a las que la Administración no llega”.

Otro de los entrevistados ha querido dejar constancia de la evolución que esta sufriendo la misión del Tercer Sector: “El Tercer Sector está evolucionando desde hacer labores asistenciales, es decir, paliar determinadas situaciones, hacia trabajar por la justicia que viene de la transformación social, es decir, no se trata de que estemos ayudando a las personas sin hogar, inmigrantes, personas mayores..., sino de ir a la raíz del problema que hace que los tengamos que atender, al origen del problema”. “Paliar es lo que se percibe por parte de la sociedad y aunque es lo que realmente hacemos, no es la fundamental, nuestra misión debe ser trabajar sobre el origen de la injusticia”.

Por otro lado, cabe resaltar que en función de la procedencia del subsector de la persona entrevistada (subsector *non profit* o de la Economía Social), se podía claramente identificar por la finalidad que se le daba a las organizaciones del Tercer Sector, siendo estos últimos los que le atribuyen a las mismas un enfoque claramente de mercado: “suministrar bienes y servicios preferentes a amplios sectores de la sociedad”.



10.3.12.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SOBRE CONOCIMIENTO Y NOTORIEDAD DEL TERCER SECTOR

Para abordar el análisis de este aspecto, vamos a agrupar las respuestas bajo cuatro epígrafes distintos, que se corresponden con las preguntas realizadas en las entrevistas: el conocimiento por parte de la opinión pública por un lado; el conocimiento por parte de la Administración y el mundo de la política, el conocimiento del Tercer Sector por parte de los empresarios y, finalmente el conocimiento por parte del sector de los medios de comunicación.

El motivo que justifica esta clasificación no es otro que el intentar clarificar la imagen percibida por estos distintos públicos de interés de las organizaciones del Tercer Sector. Después, tras el análisis de las respuestas dadas durante los grupos de discusión, confrontaremos ambos resultados. Ello nos ayudará a configurar las diferencias existentes entre la imagen final proyectada y percibida del Tercer Sector. Una información que, a modo de auditoría de imagen, a buen seguro, tendrá gran valor para las organizaciones del sector, que podrán actuar en consecuencia al desarrollar sus políticas de comunicación.

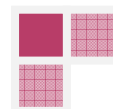
A. CONOCIMIENTO POR PARTE DE LA OPINIÓN PÚBLICA

Aunque algunos de los entrevistados indican que el Tercer Sector “es un gran desconocido”, y que la opinión pública “tiene una percepción poco profunda, muy difusa, por desconocimiento”, el resto coinciden en apuntar que al Tercer Sector se le conoce sobre todo “por su actuación en emergencias, y esto provoca que se identifique todo el Tercer Sector por una parte del mismo, que son las ONGs de cooperación al desarrollo”. “Somos más conocidos por asistir, por paliar, que como agente de transformación”.

Algunos de los entrevistados matizan que esta falta de conocimiento del Tercer Sector no es algo aislado por parte de la opinión pública y que en muchos casos existe desconocimiento en general sobre cualquier tema concreto: “dado que vivimos en una sociedad muy compleja, existe un desconocimiento generalizado de cualquier tema especializado y el Tercer Sector se entiende como tal. En general la gente mete todo en el mismo saco, sin capacidad de discernir, pero no más que en otros sectores de la economía”.

Aquellos que tienen cierto conocimiento lo identifican como “unas organizaciones con una labor social independiente a la función del Estado coexistiendo dos tipos de imágenes: aquellos que consideran que existimos rebañando presupuesto público y aquellos que nos identifican al 100% con organizaciones caritativas, que dependen de las limosnas que nos da la sociedad”.

Por otro lado, los entrevistados consideran que se conoce más al subsector *non profit* que al subsector de mercado o Economía Social, que no dudan en calificar como “invisibles” para la opinión pública y, en concreto, “en el caso de las



Cooperativas, se las conoce muy poco, como máximo exponente de la Economía Social. No ocurre lo mismo con las organizaciones no lucrativas de acción social, que si generan más noticias de impacto y en las que el voluntariado juega un papel fundamental para su visibilización”. Ahondando más en este aspecto terminológico y en concreto con el término “Economía Social”, alguno de los entrevistados considera que “el gran público no sabe lo que es Economía Social, en cambio, el gran público si les dices Cooperativas o les dices ONGs, esos son ya dos nombres que el gran público conoce más. Ni Economía Social, ni Tercer Sector, ni entidades no lucrativas, lo entiende el gran público. Tiene que ser un mínimamente iniciado en el tema para empezar a hablar de ello”.

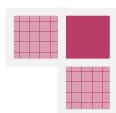
Dos de los entrevistados consideran que una de las vías por las que se conoce al Tercer Sector es por las relaciones de proximidad “cuando las personas tienen relación con alguna asociación cercana, de barrio. Si no tiene esa experiencia, entonces el Tercer Sector no se conoce como tal, es más un término jurídico o de los profesionales que interactúan con el mismo”.

B. CONOCIMIENTO POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA POLÍTICA

En referencia al conocimiento del Tercer Sector por parte de la Administración y los políticos, entre los entrevistados se dan opiniones diversas. Unos consideran que hay un cierto desconocimiento por parte de la Administración en torno a las organizaciones del Tercer Sector: “algunas Administraciones que trabajan directamente con nosotros, no nos conocen, no dan el valor que debería el Tercer Sector. Es un desconocimiento cualitativo, pero también cuantitativo, la mayoría desconoce que el Tercer Sector representa el 7 por ciento del PIB y estamos ausentes del diálogo social.” Opinión que se repite en otro de los entrevistados: “debería existir un amplio conocimiento por parte de la Administración acerca del Tercer Sector, dado que ese conocimiento va en el ejercicio de su cargo, la realidad hoy es que existe mucho camino por recorrer para ser un actor de facto con pleno reconocimiento, aunque este tema está evolucionando en positivo”.

La opinión que más predomina es de que desde la Administración y también desde la política, se ve a las organizaciones del Tercer Sector como una herramienta muy apta para hacer parte del trabajo social, “aunque a veces podamos resultarles molestos por nuestras demandas reiteradas”. Otro de los entrevistados opina: “creo que saben que somos agentes necesarios para las políticas sociales, pero sin embargo no tenemos la valoración que deberíamos tener por parte de la Administración”.

Esta última demanda de falta de reconocimiento del Tercer Sector, también se da en varias de las entrevistas: “la Administración tiene un mayor conocimiento del Tercer Sector, sin embargo no le otorga el reconocimiento que debería”. O incluso se apunta un cierto descontento hacia la falta de ese reconocimiento: “la Administración nos saca del concepto de organizaciones empresariales y esto da igual



quien sea la sigla que gobierne porque pasaba con el Partido Popular y pasa con el gobierno socialista”.

En esta misma línea de reivindicación, cabe resaltar la opinión de que el Tercer Sector no goza de reconocimiento debido precisamente a esa falta de conocimiento: “el primer paso para el reconocimiento pasa por el conocimiento, esto es, que no existe reconocimiento porque todavía hoy se conoce poco al Tercer Sector”.

En relación a las causas de esta falta del conocimiento del Tercer Sector los entrevistados consideran que el Tercer Sector no está correctamente visibilizado, sobre todo porque “la Administración no tiene datos, ni información fiable del mismo. Esta falta de estadísticas hace que se conozca de manera poco profunda al sector por el conjunto de la sociedad”.

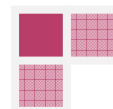
Por otro lado, en paralelo con la Administración, los políticos “tienen una visión utilitarista del Tercer Sector: si me puedo servir de estas organizaciones, mejor, para hacer cosas”.

Poniendo en contraste a los dos subsectores, alguno de los entrevistados considera que “la Administración y los políticos tienen una imagen más positiva de las entidades de acción social que de la Economía Social y esto es así por dos motivos: en primer lugar por una visión egoísta y utilitarista, al hacer parte de su trabajo, y en segundo lugar por conveniencia, porque les permite salir en la foto. De la Economía Social tienen una visión positiva, en tanto en cuanto somos asociados en las políticas de empleo. Al crear empleo, colaboramos en consolidar el estado del bienestar”.

C. CONOCIMIENTO POR PARTE DEL TEJIDO EMPRESARIAL

Según algunos de los entrevistados, el tejido empresarial, hasta ahora tenía un escaso conocimiento del Tercer Sector: “estamos ausentes, para ellos no existimos”. Este cambio en la percepción ha venido motivado en parte por la puesta en marcha de proyectos conjuntos de Responsabilidad social : “hasta hace poco, sabían del Tercer Sector, pero su percepción era que somos pocos profesionales y que aunque jugamos en segunda, no estorbamos mucho, en cambio ahora esto ha cambiado y cada vez más nos tienen más en cuenta como socios en políticas de RSE”.

Coincidiendo con la visión que tiene la Administración, las empresas, tienen para algunos de los entrevistados una visión utilitarista: “ la imagen que tiene el sector empresarial de nosotros es la de un apéndice que me puede servir para hacer más cosas. Y eso el sector empresarial más moderno, aquellas empresas que piensan en clave de RSE”. “La relación entre el Tercer Sector con el sector empresarial se podría definir como utilitarista: o bien nos ven como algo útil, como aliados para determinadas políticas, o bien como partida de gasto, como destino de unos recursos para sacar a la luz proyectos de acción social”.

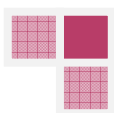


Es importante resaltar la opinión de varios de los entrevistados en relación con la imagen que ellos consideran que tiene el sector empresarial respecto de la Economía Social, en cierto modo escorada hacia el rechazo: “ el sector empresarial percibe a las Cooperativas como competidores desleales, por lo que su imagen no es positiva”. “A la Economía Social no se la conoce, está muy mal visibilizada por la sociedad, y esto es debido a que hay resistencia por parte de la economía tradicional, por dos motivos fundamentales: que la Economía Social cuestiona dos principios básicos de la empresa tradicional, y es por lo que la empresa tradicional no nos acepta. Primer principio básico: la Economía Social no tiene el concepto de propiedad privada como la empresa tradicional, disuelve el concepto. Y segundo concepto básico: la maximización del beneficio. Nosotros demostramos que podemos tener empresas líderes en un sector económico si el concepto de propiedad privada de la economía tradicional y sin el concepto de la maximización del beneficio de la empresa tradicional. ¿Esto qué significa?, que también es una amenaza”.

D.CONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Para los entrevistados, en general los medios de comunicación tienen un conocimiento cuanto menos parcial del Tercer Sector. Las opiniones van desde el absoluto desconocimiento por parte de los medios: “el Tercer Sector les suena a chino, y como mucho a las organizaciones del Tercer Sector las identifican con las que ayudan en las catástrofes. Del resto de las familias no conocen casi nada”; “para los medios de comunicación el Tercer Sector es invisible, tan sólo conocen o la realidad de las ONGds, que siempre han dado una visión más comunicativa de su actividad”. Hasta los que consideran que aún conociendo algo del sector, se quedan con la visión estereotipada del mismo: “nos conocen en el rol de *monjitas de la caridad*. Nos consideran buena gente, aunque también creen que entre nosotros hay algunos aprovechados”; “resaltan siempre lo negativo de un sector débil y debilitado”; “van a la inmediatez, a lo noticioso, dando visibilidad a los casos de corrupción como ha ocurrido con Anesvad o Intervida”.

Por otro lado, hacen hincapié en que ese desconocimiento es aún mayor en lo relativo a las organizaciones de mercado del Tercer Sector: “ los periodistas son unos grandes desconocedores de la Economía Social. Este desconocimiento es atribuible tanto a ellos, por no informarse adecuadamente, como a nosotros por no trasladar al escenario de los medios hechos noticiosos del sector”. Y para alguno de los entrevistados la autocrítica va aún más allá: “ A los medios de comunicación les cuesta trabajo entendernos y esto es debido primero a que nosotros no sabemos comunicar, punto de autocrítica muy potente, porque tendemos a comunicar valores, (...), pero esto no es noticia (...) . Por otro lado, no tenemos banco de datos y finalmente los medios de comunicación son sensibles a las noticias que ellos entienden que son universales, y la Economía Social no es noticia universal, para



ellos. Se considera que es noticia de un grupo reducido, pero la Economía Social es un grupo reducido que en España integra a 10 millones de personas y tiene 2 millones y medio de puestos de trabajo. Sin embargo, esto es invisible, no sabemos por qué, pero es invisible”

10.3.12.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SOBRE LA VALORACIÓN Y LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

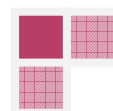
En relación a la valoración que tiene la opinión pública en general acerca del Tercer Sector, casi todos los expertos entrevistados coinciden en afirmar que el Tercer Sector en su conjunto está muy bien valorado en términos generales por la sociedad. Existe amplio consenso en que, aunque la opinión pública posee una imagen desdibujada del mismo sin embargo, tiene una valoración muy positiva de las entidades que la integran: “ las organizaciones no lucrativas siempre aparecen en las posiciones más altas del ranking de valoración de sectores por parte de la opinión pública, junto a instituciones como la Iglesia o la Casa Real”. También coinciden en resaltar que aunque la valoración es muy positiva, es un sector infravalorado .

Alguno de los expertos entrevistados considera que el Tercer Sector tiene una imagen difusa y ello dificulta la consecución de sus propios fines: “ la imagen difusa del Tercer Sector afecta negativamente a la consecución de nuestros objetivos y esto es porque no se nos percibe con lo que realmente somos y con el peso que tenemos en la sociedad. En concreto, la imagen de las entidades de la Economía Social es todavía más difusa y eso es debido en gran parte a que este tipo de entidades no dedica esfuerzos a su comunicación”.

Por otro lado, consideran que a causa de ciertos acontecimientos recientes relacionados con la corrupción, el subsector de ONGds ha caído un poco en la valoración que disfrutaba años atrás, e incluso lo achacan a una falta de transparencia.

A. SOBRE LA IMAGEN QUE PROYECTA EL SUBSECTOR NON PROFIT

Todos los entrevistados coinciden en resaltar la buena imagen de la que gozan las organizaciones que forman parte del subsector *non profit* del Tercer Sector: “a menudo les denominan *buena gente* a los que forman parte del Tercer Sector y además la sociedad opina: hacen lo que pueden”; “tienen buena imagen como herramientas útiles para solventar esos problemas”; “ las ONGds gozamos de buena imagen entre el público español”; “el sector ONGs está muy bien conceptuado. Puede tener algún altibajo, pero está muy bien conceptuado en general; “ la gente piensa: *hacen lo que pueden*. A una institución pública le exigirían más”; “las ONGs están muy bien valoradas por la opinión pública. Aparecen en los primeros puestos del ranking. Incluso después de haber un par de episodio de ONGs corruptas”.



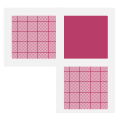
Dentro del propio subsector *non profit*, algunos entrevistados distinguen entre la imagen que proyectan las ONGds y la ONGs de acción social, enfatizando que las primeras gozan de mayor reconocimiento: “las ONGs de cooperación al desarrollo tienen mejor imagen que el resto de ONGs, quizás porque han sabido trabajar mejor la comunicación. La imagen que se tiene es la de organizaciones que hacen cosas buenas por los demás”; “las ONGs de desarrollo son las que más presencia tienen en medios, porque dan la imagen más sensacionalista para los medios, cuando se producen catástrofes. Las ONGs de acción social, en cambio, son las más invisibles, las que menos aparecen en los medios. El conocimiento de este tipo de entidades depende más de su radio de acción”.

B. SOBRE LA IMAGEN QUE PROYECTA EL SUBSECTOR DE MERCADO O ECONOMÍA SOCIAL

Básicamente para los entrevistados hay tres versiones diferentes de la imagen que transmite el subsector de mercado: o bien se percibe como un sector fuertemente vinculado al mundo rural: “se identifican con el mundo rural, sobre todo por las Cooperativas, pero la imagen suele ser de organizaciones de segunda, poco vanguardistas o especializadas, con poco glamour”, o bien es una gran desconocida: “la opinión pública desconoce el valor añadido que tienen las empresas de la Economía Social respecto a las empresas mercantiles y esto supone un importante handicap de cara a su puesta en valor. La Economía Social como tal no es conocida, como sector específico no tiene entidad propia en la mente de la opinión pública”, o bien consideran que la opinión pública no diferencian entre las empresas de la Economía Social y las empresas tradicionales: “no hay mucha diferencia entre las empresas de la Economía Social y las empresas ordinarias”; “¿la gente sabe que los trabajadores de Eroski son los dueños?. Van a los precios. A lo mejor alguien que esté más concienciado lo sabe, quizás, la elite”; “la imagen de las Mutualidades, Cooperativas, etc. no existe como tal, es decir, la gente no discrimina entre este tipo de organizaciones y las empresas privadas, porque en definitiva para ellos son figuras jurídicas distintas, nada más. Sólo los más enterados saben que tienen unas peculiaridades en su forma de organizarse que les dotan de un plus de democracia interna”; “las entidades de la Economía Social como Cooperativas o Mutualidades se identifican con cualquier empresa que está en el mercado. La gente desconoce cuáles son los elementos diferenciadores con respecto a estas”.

En concreto, en relación a la familia de las Mutualidades “se conoce como una figura jurídica para accidentes laborales; “las Mutualidades se ven por la gente como si no fuera una empresa capitalista. Parece como si las Mutualidades tuvieran una imagen más próxima respecto a otros segmentos”.

En contraste con el subsector de mercado, alguno de los expertos entrevistados consideran “que socialmente está mejor valorado el sector *non profit*, que la Economía Social”.



Ante la pregunta de si la imagen del Tercer Sector ha empeorado últimamente, los expertos consultados lo tienen claro: no se ha visto afectada.

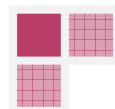
En su opinión, las personas que prestaban su apoyo a las organizaciones del sector, siguen haciéndolo: “en la práctica no han disminuido las aportaciones ni los voluntarios. Aquellos que no daban siguen sin hacerlo”; “de hecho las personas que antes colaboraban con esas entidades que han tenido problemas de transparencia y de corrupción dicen: este no puede ser una excusa para dejar de colaborar y han buscado a entidades viables y siguen donando”. “La función social lo lava todo”.

Sólo dos de los entrevistados consideran que si se ha visto afectada la imagen del Tercer Sector a causa de los casos de corrupción de algunas ONGds que ha saltado a los medios de comunicación: “la gente toca de oído y generaliza a todo el sector lo que ha ocurrido sólo a un par de ellas”. Y en concreto, uno de los expertos apoya una razón añadida a esta pérdida de imagen de las organizaciones del Tercer Sector, que es la mercantilización de la actividad de las entidades: “el motivo fundamental, aparte de las corruptelas que han salido a la luz es la mercantilización de su actividad. Creo que es un error transportar los criterios, los conceptos y la forma de trabajar de las empresas al Tercer Sector”.

En relación con la imagen de las personas que trabajan para organizaciones del Sector (asalariados y voluntarios), los expertos consideran que si bien generan una alta admiración en la sociedad, su profesión no está igualmente valorada: “la imagen que se tiene es que no es una profesión que te da rango como el de trabajar en una multinacional, o por ejemplo cuando uno sale de la Universidad no se plantea ir a trabajar a las empresas de la Economía Social, es decir, este sector, el *non profit* y el de la Economía Social no está introducido en el currículo escolar en términos valorativos”; “también se tiene la imagen de que es un sector mal remunerado y quien se dedica a esto, es porque no se puede dedicar a otro sector”; “la gente sabe que tenemos entre un 10 y un 15% de salario menos que en la empresa ordinaria”.

Así mismo, a juicio de los expertos, los beneficiarios de la actividad de las organizaciones del Tercer Sector, también tienen una buena imagen del mismo, si bien a veces “nos demandan la ayuda como si fuéramos el Estado”. Por todo lo anterior, los entrevistados coinciden en afirmar que la sociedad “en general confía en las entidades del Tercer Sector y eso a pesar de los episodios de corrupción que se han dado y que, lamentablemente, han coincidido en el tiempo”.

La eficiencia de las organizaciones también fue objeto de pregunta en la entrevista, y una vez más hubo consenso entre todos los entrevistados que coincidieron en apuntar que el sector es cada vez más eficiente en su actividad, aunque todavía queda camino por recorrer: “están en el camino de la eficiencia y sin duda están haciendo muchos esfuerzos para profesionalizarse cada día más”. “Es (un sector) muy eficaz, pero todavía queda camino por recorrer”; “estamos aprendiendo



de nuestros propios errores y sobre todo de la formación interna, que llega también a los voluntarios”.

Ante la pregunta de:” ¿cómo cree que las organizaciones no lucrativas podrían mejorar la imagen que transmiten a la sociedad?”, los expertos entrevistados ponen el énfasis en las siguientes cuestiones: “elaborando un plan estratégico de comunicación que dependa de un plan estratégico global e implicando a los stakeholders”; “sobre todo contando con más recursos económicos y con tiempo para desarrollar estrategias de comunicación eficaces”; “con procesos de comunicación integrados en la gestión diaria de la entidad”; “contando con un líder carismático que transmita confianza y que sepa transmitir lo que hace la entidad” y “apareciendo más en los medios de comunicación, porque quien no está en la agenda mediática, no existe, para esta sociedad dominada por la imagen”

10.3.12.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SOBRE LA TRANSPARENCIA DEL TERCER SECTOR

En la cuestión de la transparencia de las organizaciones del Tercer Sector, hay sentimientos encontrados entre los entrevistados. Las respuestas van desde los que consideran que no son en absoluto transparentes: -“no son muy transparentes, pero yo diría que es por desconocimiento, sobre todo son más cerrados en lo que respecta a los resultados e impacto de los proyectos que realizan”- , pasando por aquellos que entienden que por parte de las organizaciones se ha avanzado mucho en este campo, aunque todavía se podría avanzar mucho más- “ se ha avanzado mucho, pero se puede avanzar más. Donde son menos transparentes es en la gestión financiera de los fondos que manejan y en los resultados e impacto de los proyectos que realizan”; “cada vez es un sector más transparente, de hecho está metido en una dinámica muy operativa para mejorar esa transparencia, pero como en todo hay grados”; “son cada día más transparentes. Yo no se si son totalmente transparentes, pero ahora tienen mecanismos colectivos de control que no tienen la empresa tradicional”, hasta los más optimistas, que consideran que es un sector muy transparente, debido en gran parte a la legislación que los enmarca-“ la legislación actual es de mucha transparencia, incluso muy rigurosa a veces con las organizaciones, llegando incluso a ser burocrática y rigorista, por lo tanto no hay ninguna organización dada de alta legalmente que se escape a estos criterios”- .

Pero en cualquier caso, según los expertos, la transparencia en la organización, depende de la impronta que la propia directiva quiera imprimir a su gestión -“depende de la filosofía de la propia organización, y en el que caso de las Fundaciones hay una costumbre adquirida con el tiempo en las Fundaciones más tradicionales de no hacer ostentación de lo que se tiene y esto, puede en parte dificultar esa transparencia”-.



La manera en la que los expertos consideran que estas organizaciones pueden mejorar su transparencia es “transmitiendo más información sobre la gestión de los fondos que manejan, sobre el origen y los donantes de los fondos que gestionan y sobre los proyectos que realizan, pero sobre todo mejorando sus relaciones con los medios de comunicación”.

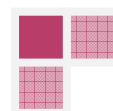
Al analizar el asunto de los controles a los que se ven sometidos las organizaciones del Tercer Sector, alguno de los entrevistados opina que : “lo que ocurre es que estamos asistiendo a un efecto pendular: hemos pasado de no supervisar casi nada a este tipo de entidades en el pasado a todo lo contrario, a exigirles más incluso que a las propias empresas, cuando las operativas y las dinámicas, sobre todo de las entidades más pequeñas”. “En la Economía Social se exige más aún, ser más decente todavía que las empresas tradicionales capitalistas”.

Y en referencia a las herramientas de las que cuentan las entidades para rendir cuentas, los entrevistados tienen opiniones contrapuestas, unos consideran que con las auditorías financieras es suficiente para rendir cuentas- “Las auditorías financieras son un buen instrumento, que debería ser obligatorio para todas las entidades subvencionadas por los poderes públicos”- , mientras que otros, entienden que son instrumentos válidos, pero no suficientes para exponer realmente los resultados de la actividad real de las ONGs: “las auditorías financieras son sólo una parte los mecanismos están referidos al dinero, te dan información de la parte financiera, pero sin duda hay mecanismos mucho más eficaces para conocer la actividad real de una organización”.

Las auditorías de gestión son herramientas muy útiles, pero demandan una adaptación a cada tipo de organización, asimismo, señalan que: “todavía hoy no hay consenso en el concepto de auditoría de gestión”.

Finalmente, sobre el concepto de *accountability*, consideran que “en *estricto sensu* todavía no han llegado a implantarse de manera generalizada en el Tercer Sector. El concepto de rendir cuentas a todos los *stakeholders* de la organización, cualesquiera que sean, todavía no se aplica. Estamos mucho más acostumbrados a rendir cuentas sobre todo a la Administración”; y también, apuntan la necesidad de buscar una adaptación de “definir para cada organización su propio modelo a la medida, es decir, como se generan los mecanismos de participación y comunicación con públicos involucrados”

En general, valoran los sistemas de *accountability* muy positivamente, porque permiten a las entidades encaminarse hacia la mejora continua: “permiten que el sector se autorregule y puesto que el sector es muy heterogéneo, los códigos se consensúan y se pactan los criterios y los aspectos más transversales de la gestión”.

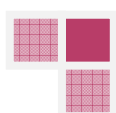


10.3.12.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SOBRE LA RELACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE EL TERCER SECTOR Y EL SECTOR EMPRESARIAL EN EL MARCO DE LA RSE.

Ante la cuestión del papel que juegan las políticas de RSE en el marco de las estrategias de comunicación de las empresas, para mejorar la visibilización de las entidades del Tercer Sector, se pueden extraer dos posiciones diferentes a partir de las opiniones vertidas en las entrevistas en profundidad. Por un lado, están los que consideran que la RSE puede resultar una buena fórmula para ayudar a sacar a la luz al Tercer Sector: “la RSE es una herramienta clave para el Tercer Sector, de hecho las organizaciones pioneras en utilizarla para lograr el acercamiento con el sector empresarial, están recogiendo ya los frutos. La RSE está consiguiendo lo que hasta ahora la política no conseguía: sacar a la luz a las entidades”; “la RSE puede ser una puerta sobre todo para las entidades que colaboran con colectivos desfavorecidos, como vía para que puedan encontrar un empleo a través de la acción social de las empresas”; “perfectamente, puede ser una puerta para visibilizar al sector. Depende de cómo lo manejemos, este es un ejemplo de cómo evoluciona un sector, de no relacionarse con la empresa a ver el futuro de manera conjunta”.

Y por otro, están los expertos que ven positivamente a la RSE, pero con matices: “creo que la RSE no es un concepto despreciable para el Tercer Sector, pero eso sí, para que funcione, tiene que implicarse seriamente la empresa y no hay que olvidar que la RSE surge a partir del marketing social, por lo que la ONG debe tener claro que toda su actuación en el marco de una colaboración vía RSE va a tener un efecto sobre su marca. RSE sí, pero sabiendo los pros y los contras”; “considero que la RSE es una puerta por la que ir con mucho cuidado, porque mal utilizada es una herramienta que obedece a los intereses mercantilistas de las corporaciones empresariales. Por lo tanto RSE sí, pero con cautela”; “es una manera de establecer sinergias con el mundo empresarial. El único problema es que la RSE está muy conectada con la Cuenta de resultados y las ONGs deben estar a medio camino entre la cuenta de resultados y un objetivo de interés general”; “en principio las empresas se acercaban a las ONGs por ganar en prestigio y en imagen, ahora la RSE bien gestionada y tratando las empresas a las ONGs de igual a igual, evitando el paternalismo. Puede ser una buena puerta para que se nos conozca mejor, pero esto siempre debe estar gestionado por ambas partes. No deja de ser un tema muy delicado el trazar la línea hasta donde llegar la colaboración o el abuso. Creo que hay que esperar a ver cómo van saliendo las experiencias puestas en marcha. “

Alguno de los expertos prefiere establecer una clasificación de las empresas en función de cómo entiende el concepto de la RSE, para afinar más en la valoración que hacen de la RSE como puerta para visibilizar al Tercer Sector: “depende de cómo se entienda la RSE en el marco de la empresa. Existen diferentes motivaciones para



utilizar la RSE por parte de las empresas y nunca existen casos puros, pero podríamos catalogarlos en tres grandes grupos: las primeras, aquellas empresas que ven la RSE como una coacción, les obliga el entorno, otras que aplican la RSE por convicción y se creen el rol social que tiene la empresa, y el tercer grupo que se adhieren a un programa de RSE por conveniencia, porque buscan aliados que les ayuden a transmitir una imagen más positiva”.

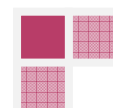
Finalmente, para algunos de los expertos consultados, la cuestión de la RSE es de facto una de las características fundamentales de las propias entidades del subsector de mercado del Tercer Sector o Economía Social y por ello pueden aportar gran valor añadido a la relación con las empresas: “ la RSE son los valores cooperativos por antonomasia, de hecho creo que la RSE tiene su origen en la Economía Social . El propio principio de la RSE es que tiene un carácter voluntario, lo cual es la esencia de las empresas de la Economía Social (Cooperativas, Mutualidades, etc.), por lo tanto, es realmente la punta del iceberg del Tercer Sector”.

Para dos de los expertos de la Economía social, este argumento tendría sus matices: “en la Economía Social por nuestros valores somos pioneros en ello, pero podemos cometer el error de dar por supuesto que lo somos y olvidarnos que la RSE significa una determinada manera de gestión con las personas, con los trabajadores, con los clientes, con los comportamientos internos. Todavía en estos campos se puede mejorar en el seno de las organizaciones”; “a partir de los estudios que conozco al respecto, las empresas de la Economía Social no parecen arrojar unos resultados en RSE en las distintas dimensiones mucho mejores que los de las empresas privadas de carácter capitalista. La línea argumental de que por ser de la Economía Social, ya eres socialmente responsable, parece ser cuanto menos matizada”.

10.3.12.6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SOBRE LA COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR

Entrando ya en en el objeto concreto de esta investigación, vamos a pasar a exponer las opiniones de los expertos entrevistados en relación a la gestión que se realiza de la comunicación desde las organizaciones del Tercer Sector.

Comenzaremos analizando el papel que para ellos juega la comunicación en la tarea de visibilización del sector. Entre los calificativos que estos profesionales atribuyen a la comunicación destacamos los siguientes: “clara apuesta”, “herramienta fundamental”; “vital”; “materia clave”; “imprescindible”. Ello nos indica la gran importancia que casi todos los entrevistados dan a la gestión de la comunicación.



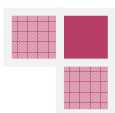
Tan sólo uno de los entrevistados matiza la importancia de la comunicación para visibilizar al Tercer Sector, y lo explica de la siguiente manera: “juega un papel muy importante, pero la comunicación por si sola no es suficiente. La comunicación es un arma de doble filo. La comunicación es otra arena política donde se desarrolla la lucha social (...) La comunicación más que un instrumento, es un escenario de actuación y lucha política. Por supuesto se tienen que tener otras herramientas, por ejemplo, estadísticas, poderío económico, etc”.

Otros, por el contrario, destacan el carácter de imprescindible que tiene la comunicación para el futuro del Sector: “me atrevería a catalogar la comunicación como una función estratégica, “misional”; “la comunicación es imprescindible para salir a luz y la sociedad conozca al sector”; “la comunicación juega un papel clave, tanto a nivel micro, por servir de correa de transmisión entre las organizaciones del propio sector, como macro, para trasladar hacia la opinión pública nuestra actividad”. Cuestión esta última, con la que coincide otro de los expertos del campo de la Economía Social: “ la misión fundamental de la comunicación de estas entidades es obtener la legitimación social y el objetivo de las acciones de comunicación de las empresas de la Economía Social es conseguir ventajas competitivas a través del valor añadido social que tienen este tipo de entidades frente al resto de empresas, que no es otro que el de dar servicio a la colectividad de sus socios de manera democrática”.

Bajemos algo más al detalle de estas manifestaciones para entresacar los matices que cada uno de ellos destacan de la gestión de la comunicación. Para alguno de los entrevistados, la gestión de la comunicación todavía se halla en el terreno de los retos a conquistar: “la comunicación es vital en la tarea de transmitir lo que se hace en las organizaciones, por eso es tan importante que se planteen la comunicación como una materia clave sobre la que trabajar”; “ la comunicación debe ser una clara apuesta para las organizaciones del Tercer Sector para hacerlo visible y esto se traduce en tres retos para ellas: generar una mayor transparencia; conseguir una mayor presencia en los medios y obtener un mayor reconocimiento institucional”.

A.SOBRE LOS PROBLEMAS ANTE LOS QUE SE ENCUENTRA LA COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR

En relación a los problemas ante los que se enfrenta la gestión de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector, en primer lugar los entrevistados destacan que el sector no es consciente de la importancia de la comunicación: “la comunicación es una herramienta fundamental para el Tercer Sector, pero es sin duda una de las cuestiones que tiene menos asumida el propio sector”; “en general dentro del sector no le dan la importancia que realmente tiene la comunicación, no son conscientes de la importancia que tiene, por eso hay problemas en este campo”; “la comunicación es *la maría de la gestión*, es decir que no se la entiende como la función más importante de la gestión”.



La gestión de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector

Entre las barreras endémicas que los entrevistados destacan para mejorar en la gestión de la comunicación están: " la definición de su propia identidad, puesto que lo primero para poder comunicar adecuadamente es tener una clara autodefinición, y esto no ocurre en el Tercer Sector" ; "el problema es que se trabaja muy poco en estas organizaciones y cuando se hace, es muy endogámica, no hay una visión de conjunto de la comunicación para todo el sector"; "al Tercer Sector no se le reconoce su espacio, la realidad que verdaderamente es, para solucionar esto, la comunicación es la clave. Lo primero es ayudarnos a que visualice la opinión pública que ciertamente existimos, por eso es tan importante la comunicación."

Por otro lado, en muchas ocasiones recurren a agencias externas o a consultoras para desarrollar esta función dentro de la organización: " hoy por hoy la mayoría de las Fundaciones recurren a consultoras externas para que les realicen esa función, lo cual no parece lo más adecuado al tratarse de una función estratégica".

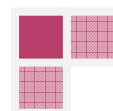
Otros ponen el énfasis en la voluntad del líder para impulsar la gestión de la comunicación: "la comunicación en el Tercer Sector es muy voluntarista. Su mayor o menor implantación depende del líder que esté al frente de la organización y de la influencia que ejerza. Se gestiona adecuadamente la comunicación si hay un líder potente". Para superar esta traba, se apunta la necesidad de que la Administración "actúe como agente facilitador para promover la comunicación del sector, financiando campañas de comunicación".

El principal inconveniente para otro de los entrevistados estriba es la ausencia del sector a nivel de la contabilidad nacional: "se hace necesario dar respuesta a dos grandes demandas del Tercer Sector, que son: reconocimiento público de los poderes públicos en el diálogo social y reconocimiento en la contabilidad nacional como un sector concreto. Resuelto esto, nos ayudaría mucho a poder salir más a la luz."

Otro de los entrevistados apunta la necesidad de realizar un plan estratégico de comunicación en el marco global de todo el sector, además de realizar planes de este tipo en el seno de cada una de las entidades: "es necesaria una gran estrategia de comunicación para todo el sector, que luego cada organización debe llevar a cabo"

Y es que según varios expertos, la mejor definición de cómo se trabaja la comunicación en este sector sería esta: " *se va a salto de mata*. Debería haber un plan estratégico de comunicación conectado con el Plan estratégico de cada casa, y trabajar todos los días la comunicación. Tener una línea continuada".

Por otro lado, las funciones que los expertos atribuyen a la comunicación van desde "crear conciencia colectiva" y "movilizar a la sociedad", pasando por ser un "elemento democratizador", hasta tener una "misión estratégica": "la comunicación tiene una función misional, estratégica, primero para lograr la participación de todos



los colaboradores y en segundo lugar porque las ONGs existen para comunicar su propia actividad con los colectivos a los que atienden, los valores que defienden, etc”. “Si nos sirviéramos de ella de la manera más adecuada, podríamos lograr mejores resultados en la construcción de conciencia colectiva”.

B.SOBRE LAS DIFERENCIAS EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS SUBSECTORES

Atendiendo los dos subsectores del Tercer Sector, se distinguen diferencias en la gestión de la comunicación que hacen las organizaciones que forman parte de cada uno de ellos. Así para el subsector *non profit*, los expertos consideran que se las ONGs entienden la comunicación desde un óptica muy cortoplacista: “las ONGs entienden la comunicación como algo utilitarista, como un medio para alcanzar determinados fines como pueden ser dinero, fondos, voluntarios, etc. Esta visión de la comunicación es errónea. La comunicación debería ser entendida como un fin en sí mismo, porque las ONGs existen para comunicar, no al contrario”.

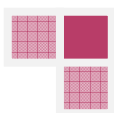
En general entienden que este tipo de organizaciones no gestiona demasiado bien la comunicación: “tienen una visión muy personalista y cada organización independientemente de la forma jurídica, realiza la comunicación en función de si el líder de la misma valore mejor o peor las políticas de comunicación”.

Y ya distinguiendo entre tipos de entidades dentro de este mismo subsector, alguno de los entrevistados opina que “las ONGs de cooperación al desarrollo desarrollan estrategias de comunicación más o menos correctas (...). Sin embargo las ONGs de acción social todavía tienen el capítulo de comunicación muy *en pañales*”.

En lo que respecta a las entidades de la Economía Social, “no se hacen planes de comunicación específicos” y “se olvidan de la comunicación porque están demasiado metidos en la gestión del día a día intentando ser cada vez más empresa”. “Es un comportamiento infantil que se apoya en el criterio de y de lo mío qué las (Cooperativas) agrarias sólo hablan de agrarias, las de vivienda sólo de las de vivienda, las de transporte..., con lo cual es un comportamiento muy endogámico.”

Otro de los expertos opina que “la Economía Social no transmite el verdadero plus que llevan implícito sus organizaciones, dando servicio a la sociedad de la misma manera que las empresas ordinarias, ello lo hacen al mismo tiempo dando oportunidades a los colectivos más desfavorecidos, como es el caso de los discapacitados. Esto no se comunica, no se dice, no se transmite por parte de estas organizaciones. Ahí está el problema”. En relación al tipo de comunicación que realizan, los entrevistados destacan que “tiene un perfil más económico-empresarial. Venden sus productos y servicios en general. Están más en la calle”.

Otro de los expertos considera que “la comunicación en las entidades de mercado de la Economía Social se realiza de manera muy atomizada, en detrimento del conjunto del sector (...) Cada familia de entidades hace la batalla por su lado, y



dentro de cada familia, por ejemplo de las Cooperativas, las agrarias por su lado, las de consumo por otra. Esa parcelación excesiva (a la hora de gestionar la comunicación del sector) puede resultar un problema. Y hay bastantes reticencias a una unidad de acción. Reticencias por cuestiones políticas, personalismos, etc. Estas pueden ser algunas de ellas”.

Entre las causas que explican esta manera de gestionar la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector los expertos consultados coinciden en resaltar que “tiene que ver con la falta de recursos”; “muchas de ellas no dedican recursos a esta actividad por considerar que es un despilfarro y que no deben detraer los pocos recursos que tienen para atender a sus colectivos, para cuestiones de comunicación. ” no tienen recursos y detraer dinero de la propia actividad está mal visto por los propios socios y trabajadores”; “depende de cómo este valorada dentro de la organización, aunque en muchos casos esa gestión también está marcada por la falta de recursos y de tiempo en este tipo de entidades”.

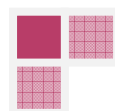
C. SOBRE LOS PÚBLICOS DEL TERCER SECTOR

En relación a quienes dirigen sus mensajes las organizaciones del Tercer Sector, los expertos consideran que lo hacen “fundamentalmente hacia sus usuarios, clientes, donantes, voluntarios, trabajadores y proveedores”. Todos coinciden en afirmar que no realizan una segmentación priorizada de los públicos a los que se dirigen ni cuentan con un documento formalizado de mapa de públicos: “no está estructurado en ningún documento los públicos a los que se dirigen estas entidades, aunque en general a medida de que van creciendo las organizaciones, se está mejorando”; “cada organización sabe a quien tiene que dirigirse, pero de manera intuitiva. No hacen segmentación de sus públicos”; “se dirigen al grueso de la opinión pública, en el caso de las ONGs, sin diferenciar ni segmentar. En el caso de las Cooperativas su comunicación está dirigida a los potenciales clientes”.

Entre las causas que se apuntan de esa falta de sistematización de los públicos está la escasa formación especializada en comunicación: “este concepto de segmentación no se utiliza en las pequeñas, principalmente porque las personas que ponen al frente de esa unidad de comunicación, ni siquiera tienen conocimientos académicos sobre comunicación”.

En relación a la manera en cómo se comunican con los destinatarios de su actividad, los expertos consideran que la comunicación interna es manifiestamente mejorable: “sobre todo tenemos problemas con la comunicación interna, que no la desarrollamos de la manera más adecuada”; “muchas veces los beneficiarios son los grandes olvidados”; “se comunican de manera muy puntual, casi diría yo que residual. Muy mal”; “no existe una línea e comunicación definida con este tipo de público”.

Si lo analizamos desde el punto de vista del tamaño de la organización, “las entidades pequeñas lo hacen muy bien, hay un contacto directo muy beneficioso y



efectivo, en cambio, en las organizaciones grandes, la comunicación interna es todavía un reto, porque en la actualidad la entienden como un eje de actuación más, cuando la comunicación con sus beneficiarios, voluntarios, empleados y colaboradores debería ser entendida como un comportamiento de la organización, una manera de actuar”.

Otro de los entrevistados expone que existe una gran diferencia entre los dos subsectores en relación a su comunicación interna: “en el caso de las ONGs, casi no hay comunicación con sus beneficiarios, cuando debería haber mucha más y, por el contrario, en el caso de las cooperativas, sí existe una buena comunicación con los socios, que son a la vez propietarios de las empresa”.

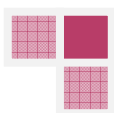
En relación a la manera de comunicarse con la Administración y el mundo de la política, consideran que lo hacen de manera superficial, “se comunican con ellos invitándoles a formar parte de sus actos públicos para que aquellos puedan hacerse una buena foto. En el caso de las empresas de la economía social, se comunican muy poco con los políticos y en parte ésta puede ser la causa de que no se le de el peso que tienen por parte de los políticos”.

Y con el tejido empresarial, los expertos de la Economía Social tienen claramente identificado dónde se encuentra la clave de esta comunicación: “dado que las organizaciones del Tercer Sector están excluidas del dialogo social que se produce a tres bandas, la acción social de las empresas es el mejor territorio en donde comunicarse con las empresas”. Cuestión en la que coinciden otros entrevistados cuando afirman: “hasta ahora no se comunicaban y desde hace poco las entidades del Tercer Sector empiezan a comunicarse con las empresas (...), si bien el punto de partida era negativo, ahora estamos aprendiendo a colaborar y cada día más las empresas se acercan al Tercer Sector por la vía de la responsabilidad social. El Tercer Sector tiene que ver eso como una oportunidad”.

Para alguno de los entrevistados, la comunicación que se establece desde el Tercer Sector con los sindicatos, es definida como “una relación a distancia”.

En lo relativo a cómo se comunican con otras entidades del Tercer Sector y otros movimientos sociales, excepto uno de los entrevistados que la califica como “deficiente”, el resto considera que es un capítulo en el que se ha avanzado mucho y en buena dirección: “hasta hace poco, no había demasiada intercomunicación entre las organizaciones, pero esto está cambiando”. “ En este terreno es quizás donde más se ha aprendido desde el Tercer Sector en los últimos años. Se han creado o fortalecido muchas redes, Plataforma, CONGDE, EAPN.... Estamos logrando ir a los temas comunes y olvidar aquello que nos separa e incluso presentarnos en bloque en forma de lobby”.

Y consideran que las organizaciones de segundo nivel están realizando un papel muy importante en este campo porque son “un excelente foro donde romper



estas barreras y cada día se van rompiendo”; “cada vez se trabaja mejor en redes de segundo nivel, pero todavía es manifiestamente mejorable porque que se hace un uso de la comunicación muy instrumental, muy enfocada a la peculiaridad. Habría que explorar temas comunes para comunicarlos”. “Existen pocas experiencias de colaboración en el seno del sector, pero las que hay están siendo muy satisfactorias, como en el caso de la Plataforma de ONGs, que es un buen lugar de encuentro”.

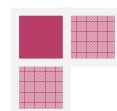
Las únicas dificultades que existen son las que se apuntan a continuación: “no se comunica conjuntamente, sobre todo por la escasez de medios” y, por otro lado, “lo que ocurre es que les estamos exigiendo lo mismo a las entidades más pequeñas, que acaban de nacer y que requieren de un proceso de maduración para incorporarse a organizaciones de segundo nivel”.

D. EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

En general, la mayoría de los entrevistados opinan que las entidades del Tercer Sector centran sus mensajes o bien, en sensibilizar a la sociedad, o bien en capturar fondos y recursos económicos: “los mensajes sobre todo se orientan a capturar fondos y a sensibilizar para cambiar la conciencia sobre los problemas sociales”; “básicamente utilizan (la comunicación) para obtener dinero, más que para sensibilizar, o educar o incluso presionar e informar”; “fundamentalmente, obtener colaboraciones económicas y fidelizar a los donantes, al mismo tiempo que sensibilizar sobre los colectivos desfavorecidos y dar a conocer la realidad sobre el terreno”; “sobre todo se orientan a sensibilizar y a cambiar la conciencia social sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos”. Algún autor matiza esta apreciación para las organizaciones más pequeñas que focalizan su comunicación en la captura de fondos: “las entidades grandes nos hemos dado cuenta que lo más importante es sensibilizar, informar bien a la opinión pública y tener una estrategia clara de lobby a través del plan de comunicación”.

Como consecuencia de este tipo de mensajes en la comunicación del Tercer Sector, dos de los expertos consultados, advierten que: “los mensajes están muy enfocados hacia temas concretos, del corto plazo. “La comunicación tiene un objetivo muy instrumental”; “todos estos mensajes denotan una visión utilitarista de la comunicación. En realidad la comunicación ayuda a transmitir todos estos mensajes, pero ellos no constituyen o no deberían constituir por sí mismos los fines de la comunicación de este tipo de entidades. El problema radica en utilizar la comunicación para obtener esos objetivos tan puntuales. La comunicación debe servir para lograr el objetivo global de desarrollar la misión de la entidad”.

E. SOBRE LOS MENSAJES Y EL LENGUAJE QUE SE UTILIZA EN LA COMUNICACIÓN



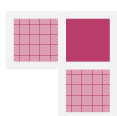
El lenguaje que se utiliza en la comunicación es otra cuestión mejorable, pues impide que lleguen los mensajes: “las políticas de comunicación de las ONGs tienen cosas que mejorar, como por ejemplo empezar a utilizar un lenguaje que entienda todo el mundo, porque a veces enviamos mensajes que sólo captamos los que estamos involucrados en el propio sector”. Y en el caso de los mensajes de las entidades de la Economía Social, otro de los expertos consultados resalta que: “tratan de poner de relieve los aspectos diferenciales de esas empresas en relación a las empresas privadas capitalistas. No obstante, parecen ser tímidas a la hora de hacer públicos valores diferenciales como la democracia participativa. Puede que piensen que la sociedad no lo tomaría como algo positivo”.

En lo relativo a la imagen de los beneficiarios que se difunde a través de la comunicación de las entidades del Tercer Sector, los expertos reconocen que “a veces se producen malas prácticas y se utiliza negativamente la imagen de los beneficiarios atentando contra su propia dignidad humana”; “se pone más el énfasis en la entidad, más que en los beneficiarios”. Y manifiestan que “nunca se debería vender tus valores, por dinero. Es la dignidad de la persona lo que está en juego”. Por ello, consideran que “es mucho más beneficioso una imagen positiva de los colectivos a los que atendemos, porque educa, porque vendes valores, porque lo que lo que quiero transmitir es que estas personas son dignas de nuestra atención y que también podemos aprender de ellos. Este tipo de imágenes, sensibilizan más que las negativas.”.

F. SOBRE LA EXISTENCIA DE PLANES DE COMUNICACIÓN

Ante la pregunta de si existe una política de comunicación definida en el marco de la gestión de las entidades del Tercer Sector, todos los expertos coinciden en señalar de manera unívoca que, aunque ya se está haciendo en las organizaciones más grandes, en el resto no se realiza planificación en comunicación: “el problema es que, excepto en las organizaciones grandes, no hay una reflexión estratégica en torno a la comunicación”; “tan sólo en las grandes donde hay una estructura que se dedica a este tema, con departamentos y funciones definidas. En las pequeñas la vorágine del día a día impide que se dediquen esfuerzos a desarrollar un plan de comunicación y, en muchos casos, no existe personal preparado en comunicación, porque esta función a menudo la realizan personas voluntarias. Es sin duda la gran asignatura pendiente para el sector”.

Según los entrevistados, se ha producido una evolución: “en las organizaciones más grandes, se ha pasado de gestionar, sobre todo con grandes dosis de voluntariedad, a ir desarrollando una cultura de calidad que tiene su máximo exponente en la elaboración de planes estratégicos con sus objetivo, visión y misión claramente identificados. A partir de ahí, se han ido elaborando dentro de ese plan



estratégico, los planes de comunicación. Y ahora las entidades pequeñas se están dando cuenta que para existir es necesaria la comunicación”.

Diferenciando entre los dos subsectores, los expertos opinan que “ las ONGs están demasiado volcadas en desarrollar los proyectos para los que se piden las subvenciones como para pararse a hacer un plan estratégico de comunicación”; “si bien como algunas organizaciones se están empezando a apoyar en empresas externas que les llevan la comunicación, algunos están aprovechando esto para comenzar a hacerlos” , y en las organizaciones de la Economía Social “no se hacen planes estratégicos de comunicación. Creo que se funciona de manera muy intuitiva, y después, tampoco hay una voluntad colectiva de comunicación”

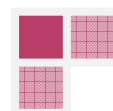
La existencia o no de un plan de comunicación depende, según los expertos consultados de uno o varios de los elementos que se exponen a continuación: “depende de si existe visión estratégica en la cúpula de la organización”; “ es una cuestión de priorización. O incluso de la existencia de un líder que impulse la comunicación”; “el directivo que entienda la comunicación como algo importante, prioritario, hará un plan de comunicación. No depende del dinero con el que se cuenta, depende de la importancia que se le de a la comunicación “.

Para otros en cambio, si depende de la existencia o no de recursos económicos: “sobre todo de la financiación. Sin recursos económicos no se puede hacer comunicación adecuada”; “depende de si hay o no recursos económicos, sobre todo en las pequeñas”; “ del nivel de toma de conciencia de la importancia de la comunicación a nivel directivo de la ONGs y de la disponibilidad de dinero que se tenga, fundamentalmente”.

Incluso, “de que exista personal adecuado y de tiempo para realizar”. O, como decíamos antes, de un compendio de todos estos factores: “De que exista un líder carismático enfocado a la comunicación, de los recursos económicos y de que exista personal cualificado para realizarlo, por este orden.”

También pedimos opinión a los expertos acerca de la existencia de una gestión profesionalizada de la comunicación en el Tercer Sector, ante lo cual la respuesta fue mayoritariamente negativa: “creo que podríamos mejorar en profesionalización si trabajáramos en red todas las organizaciones y nos presentáramos como una única voz. De momento esto no se hace así y, por lo tanto, no lo hacemos de manera profesional”.

Uno de los indicadores de una gestión profesionalizada está en el hecho de la existencia o no de un responsable de comunicación en las organizaciones. Según las respuestas recabadas, no todas las entidades cuentan con un director de comunicación y si lo hay, trabaja a tiempo parcial: “sólo en las organizaciones más grandes o en las de segundo nivel, que aglutinan a las pequeñas”; “tienen a lo mejor un periodista que han contratado y que acaba muriéndose en su comportamiento



endogámico, una vez más”. Incluso algunos autores matizan que: “debería haber una persona a nivel Federación que se ocupara de los temas de comunicación. Debería estar a nivel federación”.

En relación a lo que se dedica el responsable de comunicación de la entidad, los expertos opinan que mayoritariamente se dedican a la gestión de relaciones con los medios: “cuando existe, sólo se dedica a la gestión con los medios de comunicación. Esto indica que desde estas organizaciones se identifica la función de comunicación con la relación con los medios de comunicación, cuando este rol sólo es una parte de esta función”; “estos responsables dedican su tiempo fundamentalmente a conocer a los medios, aunque debiera haber un acercamiento a los medios para construir una relación de colaboración mutua al mismo nivel” . Por ello, según los expertos, la formación que suelen tener este tipo de profesionales es la de periodistas.

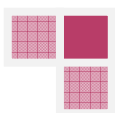
G. SOBRE LA PRESENCIA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En relación con la presencia del Tercer Sector en los medios de comunicación, los expertos consideran que es una cuestión clave: “hoy en día, lo que no sale en los medios de comunicación, parece que no existe y hay que estar, hay que tener presencia en los medios, sin embargo reconocen que desde el subsector *non profit* sólo los utilizan de manera puntual para informar sobre catástrofes, recaudar fondos o con motivo de fechas señaladas como *Días internacionales*: “la mayoría de las veces las ONGs utilizan los medios para solicitar ayuda económica o como instrumento de denuncia. Raras veces lo hacen para dar a conocer los logros conseguidos”.

En lo que se refiere a las organizaciones de la Economía Social, “las empresas de la Economía Social utilizan muy poco los medios masivos, a excepción de las grandes tipo Eroski. El resto, parece no necesitarles para actuar en sus diferentes ámbitos de actuación”. Otro de los expertos discrepa de este punto de vista y considera que “muchas organizaciones representativas de la Economía Social tienen sus propios gabinetes de prensa que emiten sus notas de prensa. Algunas, como la andaluza, funciona muy bien en este sentido y luego cosechan beneficios en términos de visibilidad en los medios (prensa, radio, etc.).

Sobre la valoración de cómo los medios podrían contribuir al desarrollo de los principios que fundamentan la actividad del sector, las opiniones son muy coincidentes en atribuirles una gran transcendencia para ayudar a transmitir una adecuada imagen del sector: “son públicos instrumentales clave para construir la imagen adecuada del Tercer Sector sector”; “tienen un papel protagonista en la medida en que son transmisores de la realidad social”.

Este papel que atribuyen a los medios de comunicación, pasa porque vean a las organizaciones del sector como fuentes de información: “los medios de



comunicación podrían contribuir a la visibilización del sector contando con las entidades para pedir su opinión sobre temas concretos sobre los colectivos a los que atienden, de los que son las organizaciones del Tercer Sector quienes realmente saben, al estar en contacto con los beneficiarios de la actividad”.

Una de las demandas que más se repite entre los entrevistados ha sido la de recordar que no existen secciones específicas en los medios para tratar de temas sociales: “ los medios de comunicación son en definitiva negocios, que deben dar resultados en términos de audiencia y lamentablemente, nuestras noticias, las del sector, no son las que más audiencia dan, o por lo menos de la manera en que se las presentamos, por lo tanto sólo nos dedican los rincones de sus espacios que les sobran”; “el Tercer Sector está haciendo un esfuerzo en poner en la agenda de los medios los temas del Tercer Sector, pero estos temas, desgraciadamente, no venden y esto tiene que ver con la propia idiosincrasia de los medios que obedecen a temas políticos o económicos. No hay secciones para nuestros temas”.

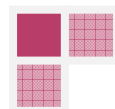
Otro de los asuntos que ha generado más interés durante el desarrollo de las entrevistas en profundidad, ha sido el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el Tercer Sector:

Para varios de los expertos consultados, el tratamiento que se le da a los temas relacionados con el Tercer sector es “superficial, con poca información de contraste y centrada frecuentemente en las grandes ONGs”; “superficial, no contrastada, muy sensacionalista”; “infravalorando el valor social de las entidades”; “los medios realizan su cobertura muy dirigida hacia la acción concreta, muy puntual, un flash que profundiza poco sobre la verdadera realidad que está detrás de las personas y rara vez aparecen las ONGs como fuentes de la información”.

Ello lo justifican, en parte, por la poca preparación con la que cuentan los periodistas sobre las cuestiones relacionadas con el Tercer Sector: “creo que tienen un conocimiento muy escaso del sector, por eso el tratamiento que realizan de nuestras noticias es deficiente. El problema es que no existen secciones específicas en los medios para las noticias del Tercer Sector y además no hay periodistas formados en esta temática”.

Otra de las quejas es que siempre aparecen las mismas entidades en los medios de comunicación: “ hay grandes marcas que están siempre en los medios. Sólo aparecen unos pocos. El Coca cola del Tercer Sector es Cruz Roja. La gente que más sale es la de los temas culturales y los que tienen una línea de trabajo muy continuada o los que son anunciantes en los propios medios.”

También hay espacio para la autocrítica en alguna de las respuestas aportadas: “ los medios de comunicación no entienden a la Economía Social y además nosotros no sabemos comunicar. Hay muchos problemas sociales sobre los que



nosotros sabemos decir cosas, pero no las decimos, y entonces los medios no se les ocurre preguntarnos qué opinamos de ese problema social porque no existimos en su mente, porque en su código de inercia de trabajo no existimos. Cuando te paras con ellos, si te valoran, pero en su agenda, no estamos”.

Aunque, para otro de los expertos de la Economía Social, su visión es diferente sobre el tratamiento que se le da en los medios a las noticias de las organizaciones del subsector de mercado: “en TV casi no existe ese tratamiento, en radio casi tampoco. Prensa, muy marginalmente. Tratamiento pobrísimo, por no decir nulo. Al revés, cuando más ha aparecido la Economía Social ha sido para resaltar lo negativo y ponerla mal”.

Aunque también hay expertos que consideran que el motivo de esta superficialidad en el tratamiento de las noticias relacionadas con el Tercer Sector es la propia dinámica de los medios: “el tratamiento puede ser superficial, pero el problema es que los periodistas cuentan con poco tiempo en general”.

Finalmente, no todas son respuestas críticas respecto al tratamiento de los medios, ya que alguno de los entrevistados considera que “desde el subsector ONGds existe una relación muy cordial con los medios de comunicación y cada vez es menos sensacionalista el tratamiento que se le da a nuestras noticias. Quizás la única pega que veo es que siempre salen las mismas organizaciones y que aparecemos más o menos en función de modas o rachas, sobre todo vinculadas a catástrofes”; “nos tratan con cariño. Existe un buen tratamiento en términos cuantitativos de las noticias relacionadas con ONGs. En realidad la presencia en los medios de las noticias generadas por ONGs es más de la que creemos”.

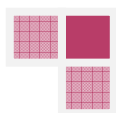
H. PROPUESTAS DE MEJORA PARA GESTIONAR LA COMUNICACIÓN

Las propuestas de mejora que plantean los entrevistados van por las siguientes vías:

Introducir la comunicación en la gestión estratégica de la organización: “para que realmente avanzáramos esta materia, la comunicación debería ir formando parte de la estrategia de las organizaciones, que los gestores pensaran en clave estratégica en comunicación”; “introduciendo la gestión de la comunicación en los procesos habituales de gestión de la entidad”.

Contar con mayores recursos económicos: “sobre todo contando con más recursos económicos y con tiempo para desarrollar estrategias de comunicación eficaces”

Mejorando las relaciones con los medios: “la mejor receta para que nuestras noticias aparezcan en los medios de comunicación es establecer relaciones personales con los periodistas y facilitarles al máximo el trabajo, redactando las noticias como ellos lo necesitan, etc.” ; “es necesario implicar a los líderes de



opinión para llegar a la sociedad en su conjunto. En este proceso, los medios de comunicación son un aliado natural para el Tercer Sector. Ellos van a ayudarnos a realizar la traducción práctica de nuestra actividad, haciendo que se conozca la misma. Es responsabilidad del sector ir generando esa cultura de acercamiento a los medios de comunicación, que se debe operativizar ubicando la función de comunicación al nivel de las federaciones”.

Las organizaciones de segundo nivel deben adquirir un mayor protagonismo en la gestión de la comunicación global del sector en su conjunto: “ con profesionalidad”. Además, las organizaciones de 2º nivel deberían ayudar en esta tarea. La comunicación debería gestionarse desde las organizaciones de segundo nivel, es decir, federaciones, confederaciones, etc para que los objetivos sean más transversales y compactos y tenga más impacto para el conjunto de las entidades que agrupan esas organizaciones paraguas”.

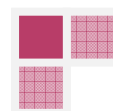
I. SOBRE LOS RETOS DEL TERCER SECTOR

Ante la pregunta de cuál es el principal reto o asignatura pendiente para el sector, los expertos consideran que “la gestión eficiente de la comunicación es el principal reto para el Tercer Sector”; “ saber llegar a todos los públicos y saber transformar los comportamientos de la sociedad para hacer de este mundo un mundo más justo”; “la comunicación y la transparencia. En segundo lugar: “la intercooperación” y “seguir creciendo a mayor velocidad que las entidades empresariales”, “ la comunicación es, junto con la autoidentificación del Tercer Sector, su principal reto”.

Para el resto de los autores, los retos giran entorno a cuestiones intrínsecas al propio sector: “el principal reto del sector es estructurarse bien desde dentro, el hacerse más fuerte, ésto es lo primero, para luego aparecer más y mejor en los medios para que nos identifiquen como fuentes de información”; “el reto está en presentar claramente lo que somos y lo que significamos. Primero para posicionarnos en ciertas cosas tenemos que decir que existimos. Es que para algunos no existimos. La Economía Social no existe, porque no tenemos el espacio que algunos no nos quieren ceder. Hay un gran sector de la sociedad que no sabe ni qué es el Tercer Sector. Y luego aparte de visualizarnos como sector, dar a conocer qué estrategia tiene y qué pretende el Tercer Sector”; “lo que faltaría es una estrategia como sector, que tendría que llevarnos a tener como una plataforma global, una patronal, por entendernos, encontrando sitios comunes, la suma de todos, el agregado, buscando lo que nos une para poner valor que somos una realidad”.

J. SOBRE EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL TERCER SECTOR

Los expertos son optimistas en relación al futuro que le depara a la gestión de la comunicación en el seno del Tercer Sector: “ está claro que la comunicación va a seguir una evolución claramente creciente, porque ya nos hemos percatado que sin



una adecuada comunicación, el Tercer Sector se estancaría inexorablemente”; “soy optimista, porque como los retos son la transparencia y la calidad y vamos por ese camino, para conseguir ambas, la comunicación es fundamental”; “la gestión de la comunicación va a mejorar, pero tenemos que ser más prácticos. Las empresas y las Administraciones tienen su propio espacio, nosotros tenemos que encontrar el nuestro. Debemos ser más transparentes, tener un código de actuación, vender más lo que hacemos, hacer un balance social todos los años (...) Hay que tener un plan de trabajo y sistemáticamente ir cumpliéndolo. Nos va el futuro en ello, si no empezaremos a caer”.

Para los expertos del subsector de mercado del Tercer Sector, la comunicación de las entidades de la Economía Social tiene “un futuro prometedor. Tienen mucho que trabajar ahí y mucho que ganar. Es un campo bastante amplio. Los dirigentes de la Economía Social son conscientes de ello. En el informe del Comité económico y social europeo, una de las primeras conclusiones que hay es sobre las deficiencias en visibilidad e imagen de la Economía Social que hay que subsanar y pronto”. Y otro de ellos, opina “que la Economía Social está despegando hacia una mayor visibilidad. En este sentido la Economía Social tiene mucho que aprender para mirar a la sociedad, porque tiene mucho que decir a la sociedad, y en la medida en que esto lo sepa hacer, los medios le escucharán más”.

En general, todos confirman el carácter estratégico que para el Tercer Sector tiene la comunicación: “(la comunicación) es determinante en una sociedad mediática en la que vivimos, sin comunicación no hay posibilidades de visibilización”.

10.4.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTORES DE COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR.

Acercándonos ya al tema que nos ocupa, en este apartado nos adentramos en algunos parámetros que definen la gestión de la comunicación del Tercer Sector.

Estructuramos la investigación en cinco temas:

1. El conocimiento e imagen del Tercer Sector en la sociedad.
2. La importancia que se le da a la comunicación dentro del propio sector.
3. El modo de gestionar la comunicación en el Tercer Sector.
4. Los recursos materiales, económicos y humanos con los que cuentan las organizaciones para gestionar la comunicación.



5. El tratamiento de los medios de comunicación de los temas relacionados con el Tercer Sector.

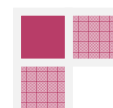
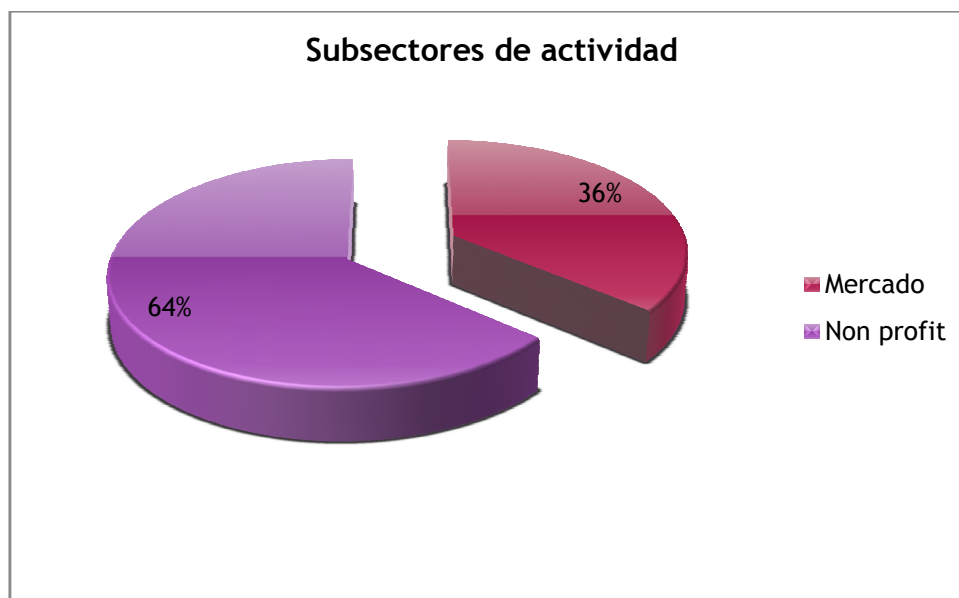
Antes de conocer los resultados de la encuesta en estas cinco áreas, recuérdese que para recabar las opiniones de las diferentes entidades, se ha procedido a utilizar dos tipos de cuestionarios distintos (Véase Anexo nº 4) en función del subsector de actividad (*non profit* o mercado).

En este punto hay que matizar, que dado que la encuesta estaba dirigida a los propios directores de comunicación de las entidades, las respuestas pueden tener cierto sesgo positivo al preguntárseles por las propias funciones de estos responsables, aunque por otro parte, nos garantiza tener un conocimiento más preciso de los temas tratados, que están siempre relacionados con la comunicación.

En primer lugar, vamos a hacer un breve repaso de la tipología de respuestas obtenidas, diferenciando entre subsector de actividad, forma jurídica de las entidades que forman parte de la muestra y ámbitos donde desarrollan su actividad.

Como se observa en el gráfico 35, el 64% de las respuestas han correspondido a organizaciones del subsector *non profit*, mientras que el 36% restante, han sido de organizaciones de subsector de mercado o Economía Social, con el siguiente desglose: 203 cuestionarios de organizaciones del subsector *non profit* (Asociaciones, Fundaciones, federaciones) y 115 cuestionarios de organizaciones de la Economía Social (Cooperativas, Mutualidades, Sociedades laborales, centros especiales de empleo, empresas de inserción).

Ilustración 35 Cuestionarios recibidos por subsector de actividad

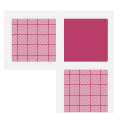
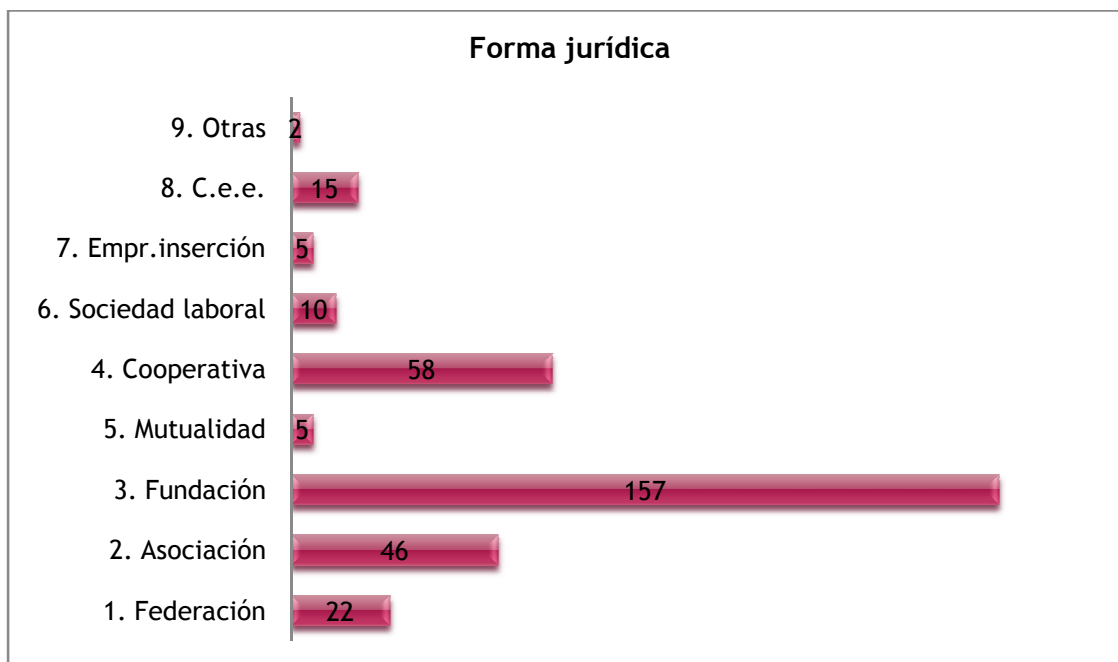


Mirar a las organizaciones del Tercer Sector desde una mirada jurídica que nos indica si se han estructurado alrededor de la idea de federación, asociación, Fundación, Cooperativa, sociedad laboral, mutualidad, empresa de inserción o centro especial de empleo, puede aportarnos mucha información, sobre todo si hablamos de comunicación. Esto es así porque la propia naturaleza jurídica escogida lleva consigo una estructura y una cultura determinada, más o menos inclinadas a la participación, a la democracia, o a la comunicación. De este modo, como se observa en la ilustración 36, por tipo de forma jurídica, la mayor proporción de respuestas corresponden a las Fundaciones, 157, en contraposición con las Mutualidades y las empresas de inserción, de las que sólo se han podido recabar 5 cuestionarios por cada una de ellas.

Del subsector de mercado, la mayor proporción de cuestionarios recibidos pertenece a la familia de las Cooperativas.

Cabe destacar, por otro lado, que se han obtenido un total de 22 cuestionarios procedentes de 22 federaciones, las cuales son organizaciones de segundo nivel que pueden aglutinar tanto a Asociaciones como Fundaciones (Asociaciones, Fundaciones).

Ilustración 36 Forma jurídica de las entidades de la encuesta

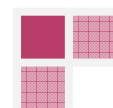


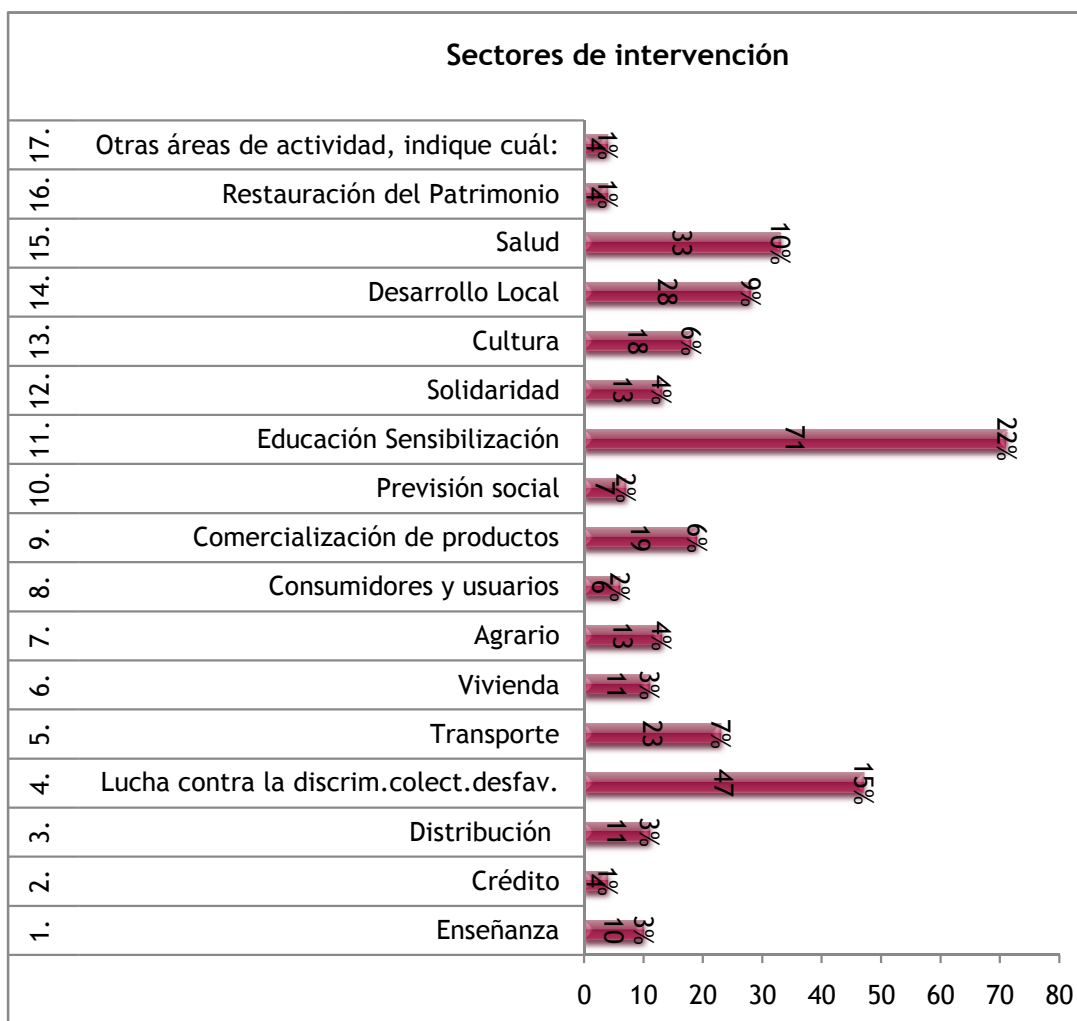
En relación con los sectores de actividad de las entidades encuestadas, nos encontramos con un amplio abanico de actividades. Es importante destacar que en el cuestionario, se le ofrecía a los encuestados la posibilidad de marcar más de una respuesta, por ello se observa que alguna de las opciones planteadas recogen un importante número de respuestas puesto que en muchas de las ocasiones las entidades realizan una oferta amplia de servicios, abarcando más de una actividad. Por ello, la primera cuestión que hay que resaltar es la dispersión de respuestas entre las que se reparten los 320 cuestionarios de la muestra.

Nótese que dada la amplitud del enfoque de la investigación las opciones de respuesta que se ofrecían en el cuestionario intentaban recoger un amplio rango de actividades, con un número de categorías de respuesta, en aras a la brevedad, por ello, es probable que muchas de las actividades de las entidades hayan podido quedar fuera o estar descritas de manera muy general.

Ilustración 37 Sectores de actividad de las organizaciones de la encuesta

En relación a los sectores de intervención en los que las organizaciones trabajan más frecuentemente, como vemos en la ilustración 37 nos encontramos con que las respuestas más mayoritarias han correspondido a las actividades relacionadas con “Educación y sensibilización”, con un 22% de cuestionarios obtenidos; seguido por “Lucha contra la discriminación de colectivos desfavorecidos” con un 15% de las respuestas; y “Salud” con un 10% de cuestionarios.

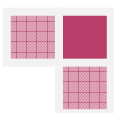




De las actividades que menos respuestas hemos podido recabar, es de “Restauración del patrimonio”, por la parte de las entidades del sector no lucrativo, y de las entidades de Crédito (1%), del subsector de la Economía Social(1%).

Como vemos en el gráfico 37, del subsector *non profit*, hemos obtenido cuestionarios tanto de las organizaciones de cooperación al desarrollo (educación, sensibilización, solidaridad, desarrollo local) como de las organizaciones de acción social (lucha contra la discriminación de colectivos desfavorecidos, cultura, salud, restauración del patrimonio).

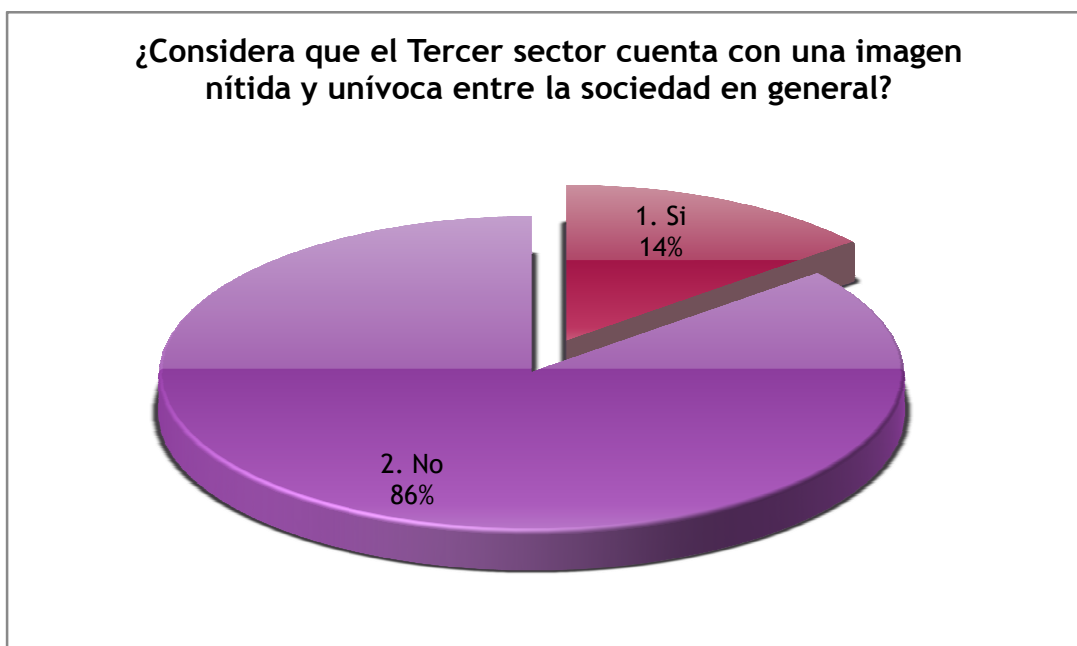
Por su parte, es muy resaltable el importante número de respuestas que en agregado corresponden a las organizaciones de la Economía Social (agrario, previsión social, comercialización de productos, consumidores y usuarios, distribución, transporte, crédito, enseñanza) y que nos facilitan una muestra muy rica de entidades de este subsector.



Conocimiento e imagen del Tercer Sector

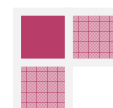
Analizando ya en detalle los resultados de la encuesta correspondientes a la gestión de la comunicación, ante la primera de las cuestiones relativa a la percepción de las entidades sobre la imagen que proyecta el sector, como se indica en la ilustración 38, nos encontramos que el 86% (275) de los encuestados considera que no cuenta con una imagen nítida y unívoca, y tan sólo un 14% considera que el Tercer Sector transmite una imagen nítida y unívoca entre la sociedad en general.

Ilustración 38 Percepción de los encuestados acerca de la imagen que transmite el Tercer Sector



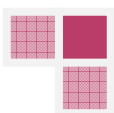
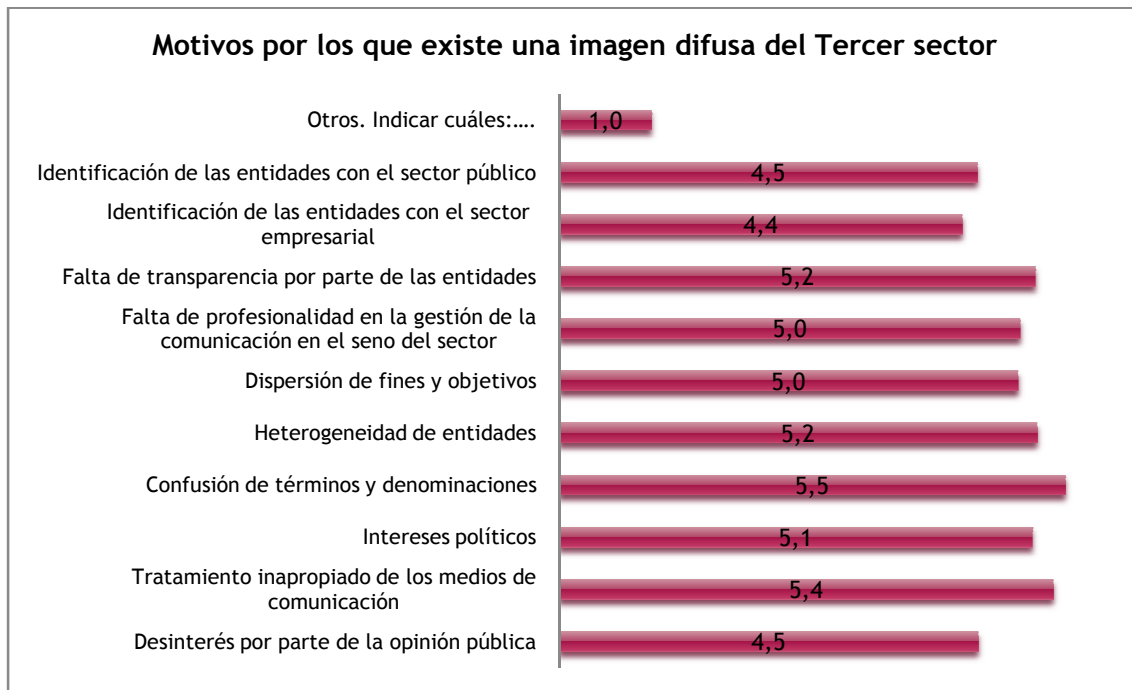
De las opciones que se ofrecían como posibles causas de esta imagen difusa del Tercer Sector, observamos que no se da una respuesta claramente dominante sobre las demás, si bien las que aparecen con mayor frecuencia son la “Confusión entre los términos” que se emplean para denominar al Tercer Sector (5,5); seguido por la afirmación de que existe un “tratamiento inapropiado por los medios de comunicación” (5,4), así como por la “heterogeneidad de entidades” (5,2) y la “falta de transparencia de las entidades” (5,2).

Entre las opciones que menos respuestas han acumulado se encuentran “Identificación de las entidades con el sector empresarial” (4,4); “Identificación de las entidades con el sector público” (4,5) y “Desinterés por parte de la sociedad”(4,5). Estas respuestas ponen de manifiesto que para los encuestados la sociedad en general distingue las organizaciones del Tercer Sector de las organizaciones del sector privado y público. Así mismo, estas respuestas también



indican que los encuestados no achacan esta indefinición del Tercer Sector a una falta de interés por parte de la sociedad hacia el mismo.

Ilustración 39 Causas de la imagen difusa del Tercer Sector



Enlazando con la pregunta anterior y para complementar la información obtenida, nos interesaba conocer cómo perciben los propios gestores de la comunicación de las organizaciones del Tercer Sector “¿cómo transmiten a la sociedad las entidades del Tercer Sector su imagen y su trabajo?”, ante lo cual, observamos que en este caso, las opiniones están encontradas, pues el 55% de los entrevistados considera que transmiten su imagen y su trabajo de forma adecuada, mientras que un 44% considera que lo hacen de manera poco adecuada.

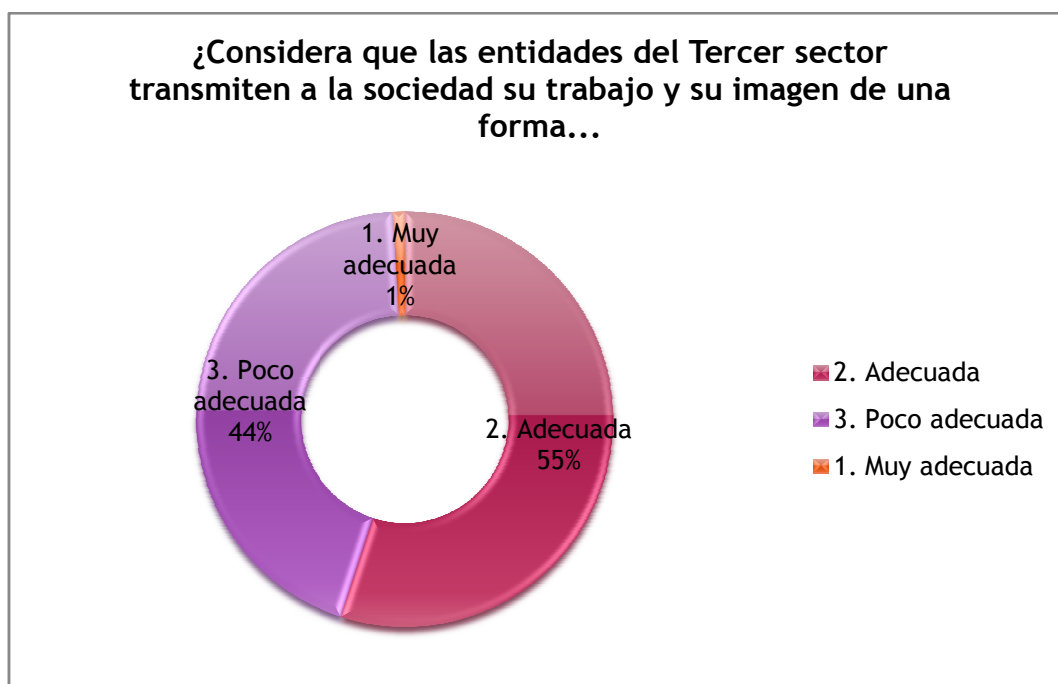
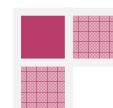


Ilustración 40 Opinión de las entidades sobre la imagen transmitida



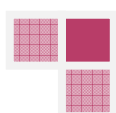
La importancia que se le da a la comunicación dentro del propio sector.

En línea con lo anterior, nos planteamos conocer cuál es a juicio de los responsables de comunicación de las entidades encuestadas, la importancia que se le da a la comunicación en el seno de estas entidades, ante lo cual las respuestas arrojan también un resultado ciertamente revelador, ya que un 33% de ellos considera que es menor de la que debería y otro 18% opina que sólo se le presta atención en momentos puntuales. Por el contrario, un nada despreciable 29% de los encuestados considera que se le otorga mucha importancia a la comunicación en sus respectivas organizaciones.

Ilustración 41 La importancia que se le da a la comunicación en las entidades

Por el resultado de estas respuestas, aun habiendo un porcentaje superior de respuestas que atribuyen poca importancia a la comunicación, queda patente de nuevo la polaridad de opiniones entre los que consideran que si se le da importancia a la comunicación (49%) y los que opinan lo contrario (51%).

Los resultados de esta respuesta ponen de manifiesto el alto nivel de coherencia entre las respuestas dadas por los profesionales con la pregunta anterior, en la que ya se advertía la disparidad de opiniones sobre la manera de transmitir a la sociedad su trabajo y su imagen.



Modo de gestionar la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector

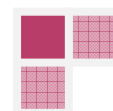
Una de las cuestiones principales que nos interesaba descubrir a través de la encuesta, era si las organizaciones del Tercer Sector elaboran Planes de comunicación anuales y plurianuales, a fin de detectar la existencia de un planteamiento estratégico en la gestión que de la comunicación se realiza en estas organizaciones. Pues bien, ante este asunto, las respuestas son de todo punto significativas, como muestra la ilustración nº 42, un 69% de los encuestados afirma no contar con un plan de comunicación. Esta respuesta nos aporta mucha luz sobre el modo cómo se gestiona la comunicación actualmente en el Tercer Sector, y sin duda nos ayuda a conocer cuál es la verdadera transcendencia de esta variable del marketing en las políticas de gestión de estas organizaciones.

Ilustración 42 Existencia de un Plan de Comunicación



La existencia o no de un plan sistemático de comunicación es un claro indicio del verdadero peso que se le da a la comunicación y nos aporta pistas para explicar mejor el resto de respuestas obtenidas a través de la encuesta.

Si analizamos esta respuesta por subsectores de actividad dentro del Tercer Sector observamos que el 65% de las entidades del subsector no lucrativo no realizan planes de comunicación, y dentro del subsector de mercado este porcentaje alcanza el 80% de las entidades.



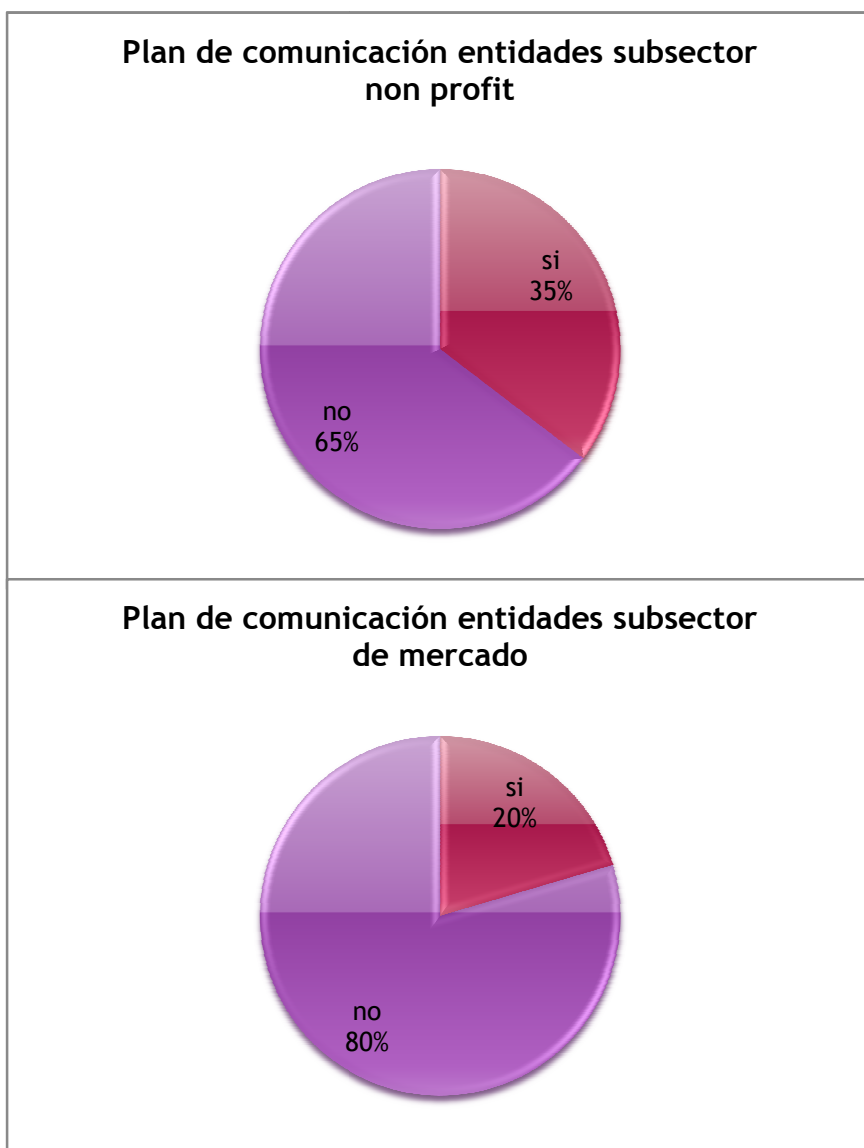


Ilustración 43 Plan de comunicación subsector *non profit*

Este dato nos permite obtener una primera aproximación a las diferencias que existen entre los dos subsectores del Tercer Sector, en relación a la manera en cómo se gestiona la comunicación, siendo el subsector *non profit* el que realiza una gestión de la comunicación de manera más planificada que el subsector de la Economía Social.

Ilustración 44 Plan de comunicación subsector de mercado

Tan sólo un 35% de las organizaciones del subsector *non profit* (80) realizan un plan de comunicación.

En el caso del subsector de mercado o Economía Social, son sólo el 20% (19) de las entidades que han respondido a la encuesta las que realizan plan de comunicación anual o plurianual.

Si bajamos algo más al detalle, y analizamos los resultados de esta pregunta por tipo de entidades, podemos observar que las federaciones son las organizaciones que más planes de comunicación realizan, dado que un 43% de las que han respondido a la encuesta así lo manifiestan. Este resultado puede ser un indicador del mayor nivel de profesionalización y de estructura que existen en las organizaciones de segundo nivel, como es el caso de las federaciones.

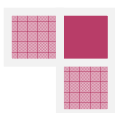


Ilustración 45 Plan de
Federaciones

comunicación en



Ilustración 46 Plan de
Asociaciones

comunicación en



Por su parte, tan sólo un 37% de las Asociaciones realizan plan de comunicación. Porcentaje algo mayor al que presentan las Fundaciones, que realizan en un 34% de los casos un plan de comunicación anual o plurianual.

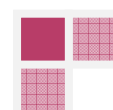


Ilustración 47 Plan de comunicación en fundaciones

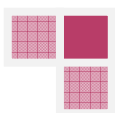


Habida cuenta de que las ONGs y las ONGds suelen optar por cualquiera de estas tres figuras jurídicas, podemos afirmar que el nivel de planificación de la comunicación en este tipo de entidades está en cualquiera de los casos por debajo del 50%.

Dentro de las organizaciones que forman parte de la Economía Social, las Cooperativas son las que, según la encuesta, realizan un mayor número de planes de comunicación (26%), en comparación con las Sociedades laborales(20%), las Mutualidades (20%), las Empresas de inserción (20%) y los Centros especiales de empleo(0%).

Ilustración 48 Plan de comunicación en cooperativas

comunicación





Sin embargo el que sólo 1 de cada cuatro Cooperativas realice planes de comunicación, nos ofrece un panorama desalentador en lo que a la planificación estratégica de este tipo de políticas se refiere en unas organizaciones, que por otra parte, hemos puesto manifiesto en la fase exploratoria de esta investigación, representan un peso específico muy relevante en la economía española.

Ilustración 49 Plan de comunicación empresas inserción

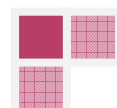


Ilustración 50 Plan de comunicación en cees



De todas las organizaciones del Tercer Sector, según nuestro estudio empírico, los centros especiales de empleo son las únicas organizaciones que declaran no realizar ningún tipo de plan de comunicación.

Ilustración 51 Plan de comunicación en las empresas de inserción



Con el fin de seguir avanzando en el conocimiento de la gestión real de la comunicación entre las organizaciones del Tercer Sector, nos planteamos identificar si hay algún tipo de catalogación o clasificación de los diferentes públicos objetivos por parte de estas entidades, como destinatarios finales de sus mensajes, por entender que el primer paso para realizar una adecuada segmentación de públicos se encuentra en la utilización de la herramienta denominada “mapa de públicos”.

En relación con la pregunta: “¿Tienen identificado por escrito un mapa de públicos/destinatarios a la hora de gestionar su comunicación?”, 160 de las 320 entidades de la muestra confirman la existencia de un mapa de públicos a la hora de gestionar su comunicación(50%), mientras que 150 afirman carecer de el(47%), y 10 encuestados confiesan no saber si lo tienen(3%).

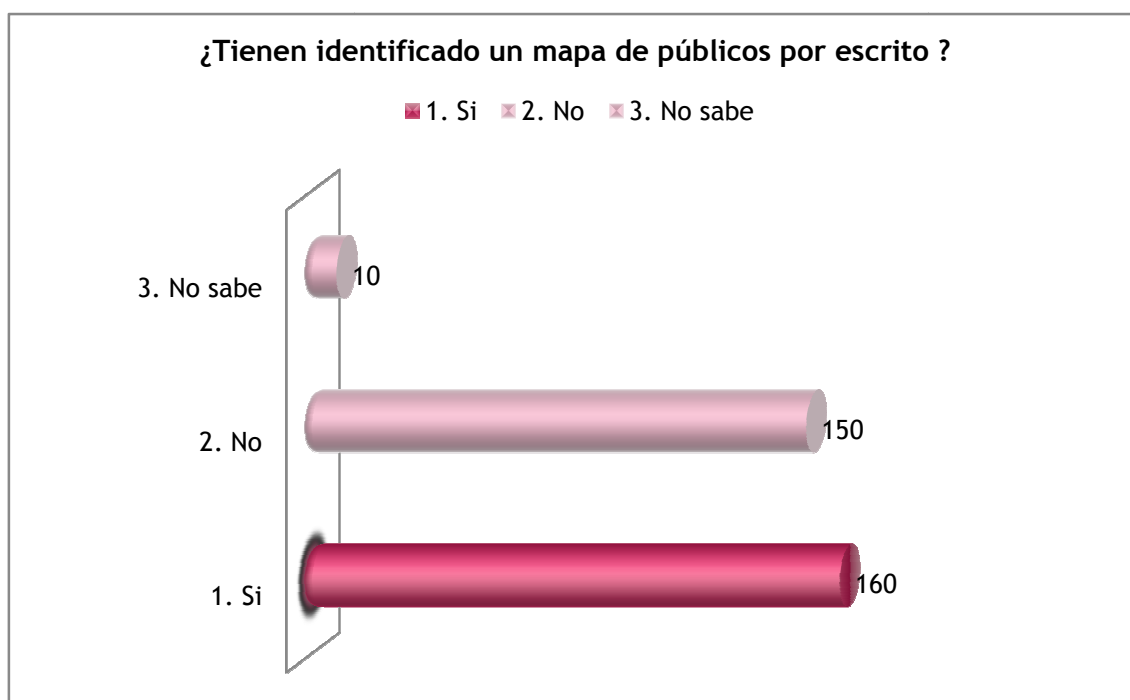
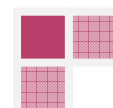


Ilustración 52 Realización de mapa de públicos

Los resultados de esta respuesta confirman, una vez más, que existe una clara polarización entre las entidades, casi al 50%, distinguiéndose dos grupos claramente diferenciados entre las entidades que realizan unos procesos de comunicación más profesionalizados, que el 50% restante.

El siguiente paso en nuestra investigación era descubrir sobre qué temas centran los mensajes en sus acciones de comunicación las entidades del Tercer Sector, con objeto de diagnosticar cuáles son los fines fundamentales que persiguen estas organizaciones a través de la comunicación. Y así, el 64% de los encuestados consideran que los mensajes se centran en “Sensibilizar sobre la causa que es objeto



de su actividad”, respuesta que se corresponde con el hecho de que un número importante de cuestionarios recibidos provienen del subsector *non profit* del Tercer Sector.

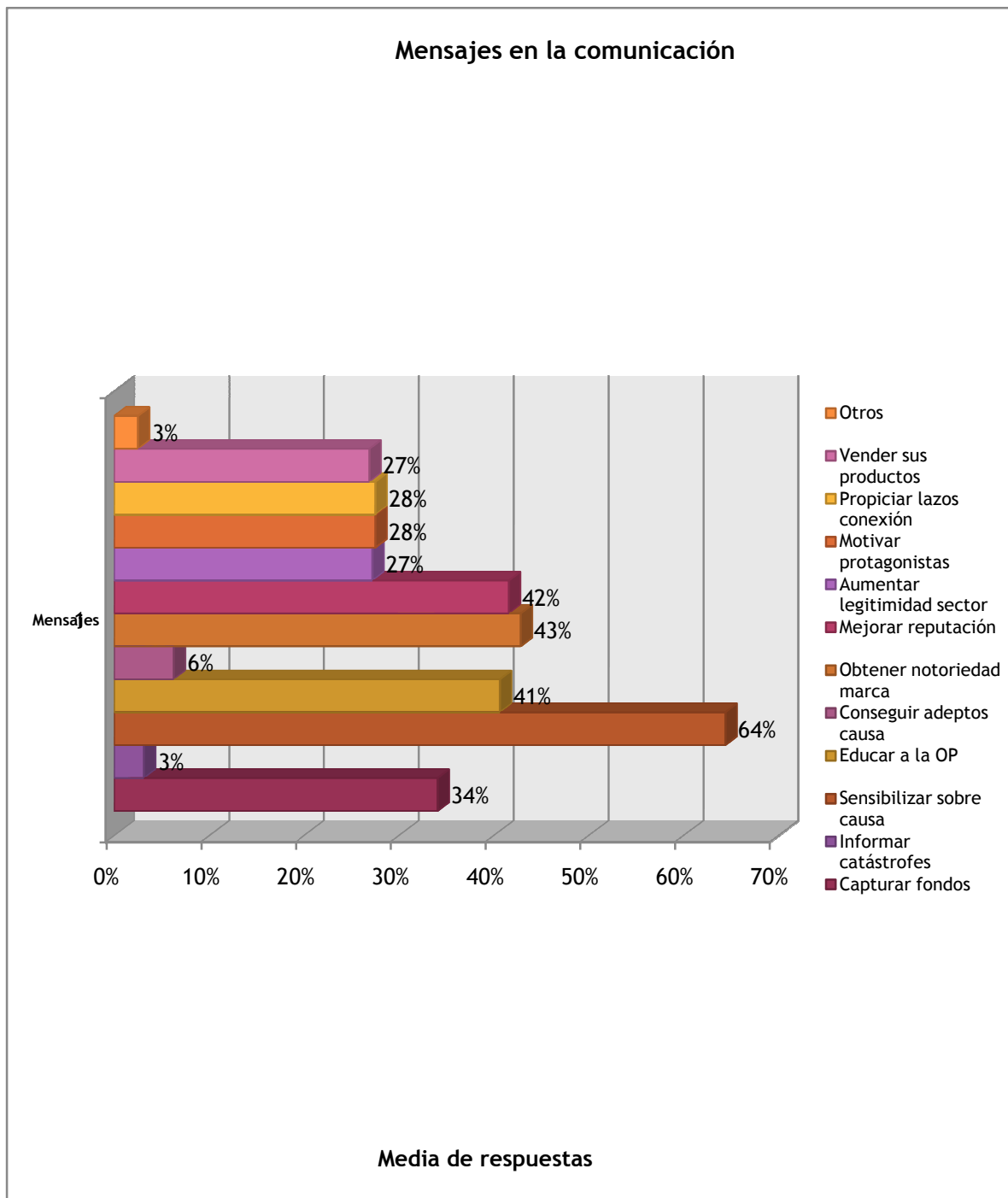


Ilustración 53 Tipos de mensajes en la comunicación

Por otro lado, llama la atención que dos de las respuestas mayoritariamente marcadas tienen que ver con la marca de la organización.

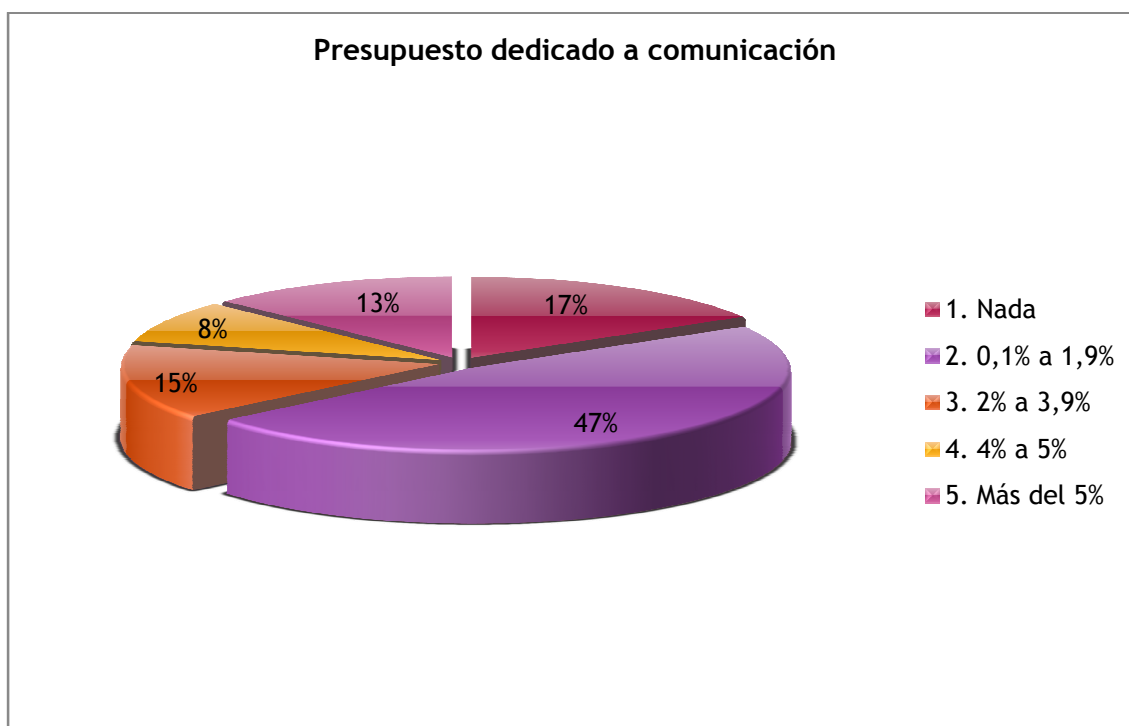


Y así, las respuestas “Obtener notoriedad y construir imagen de marca” de la organización, ha sido marcada por un 43% de las entidades y “Mejorar la reputación de la entidad”, por un 42%. Ello denota una clara preocupación de las entidades por cuidar la imagen de marca de la entidad.

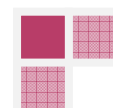
Por otro lado, cabe resaltar el hecho de que sólo un 3% de los encuestados consideran que los mensajes que se lanzan a través de la comunicación van por la línea de informar sobre las catástrofes, cuando hemos podido contrastar en la fase exploratoria de la investigación que la percepción generalizada por parte de la sociedad es la de una clara existencia de inflación de mensajes sobre esa temática. Analizaremos más adelante este mismo tema a través de los resultados de los grupos de discusión.

En relación con los recursos económicos dedicados a la gestión de la comunicación

Ilustración 54 Presupuesto dedicado a comunicación



El mejor indicador para evaluar el nivel de implantación de las políticas de comunicación en las organizaciones del Tercer Sector es la cuantía del presupuesto global que dedican para estos fines por ello, consideramos esencial indagar sobre este tema introduciendo la siguiente pregunta en el cuestionario: “¿ Qué porcentaje

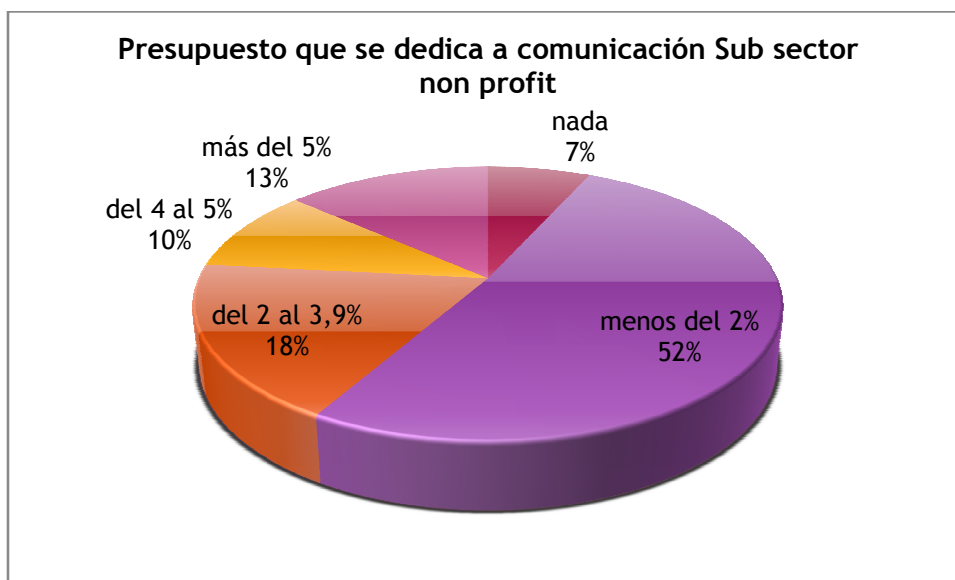


aproximado del presupuesto total de la organización se dedicó en el último año (2007) a actividades relacionadas con comunicación?”.

Una vez más, los resultados aportan una información muy significativa sobre la manera de gestionar la comunicación, la cual, ya avanzamos cuenta con escasos recursos económicos, pues un 47% de los responsables de comunicación encuestados afirman dedicar menos del 2% del presupuesto global de la entidad a la gestión de la comunicación, siendo por otro lado, muy interesante comprobar que el 17% de las entidades confiesen no dedicar nada del presupuesto global a acciones de comunicación. En el extremo opuesto, nos encontramos con que un 13% dedica más del 5% del presupuesto de la entidad a estos fines.

En este punto, nos detenemos nuevamente para realizar el desglose de esta respuesta por subsectores dentro del Tercer Sector, al considerar que nos puede ayudar a caracterizar y diferenciar aún mejor ambos tipos de subsectores (*non profit* frente a mercado).

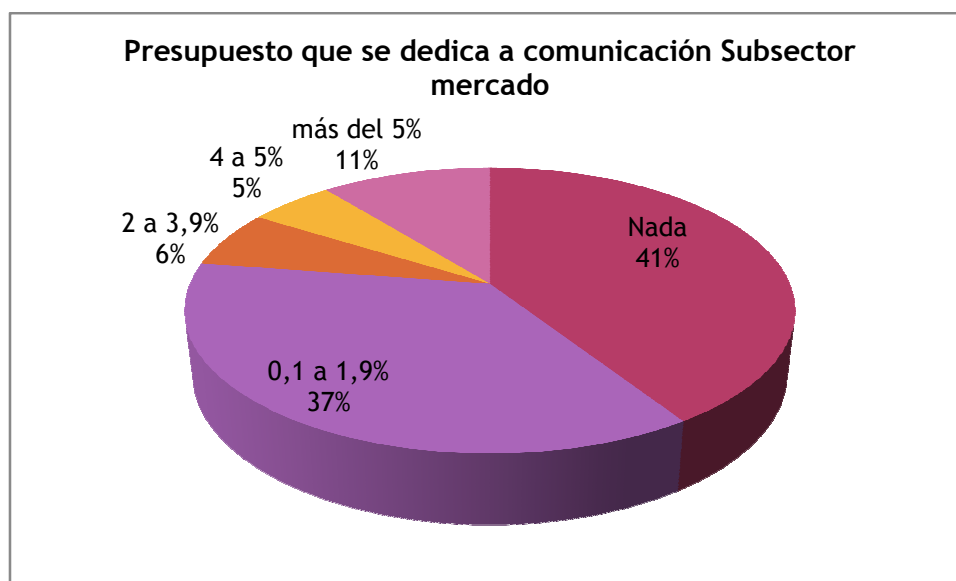
Ilustración 55 presupuesto dedicado a comunicación en el subsector *non profit*



En el subsector *non profit* el 52% de las entidades dedican menos del 2% de su presupuesto a la comunicación y un 7% de las entidades no le dedica dinero.

Ilustración 56 presupuesto dedicado a comunicación en el subsector de mercado





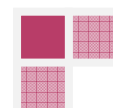
En el subsector de mercado o de la Economía Social el 37% de las entidades le dedica menos del 2% del presupuesto total a la actividad de la comunicación y lo más revelador de todo es el hecho de que un 41% de las organizaciones no le dedica ningún recurso económico.

En relación con los recursos materiales dedicados a la gestión de la comunicación

Adentrándonos de lleno ya en las herramientas que utilizan las organizaciones del Tercer Sector para gestionar la comunicación, nos encontramos con que un 98% de las organizaciones cuenta con acceso a internet y un 92% tiene publicada una página web en el mencionado medio, porcentajes que se corresponden con los resultados obtenidos en la primera de las fases del trabajo de campo, del estudio del análisis de contenido de los sitios webs, en el que, como ya explicamos, se producía una presencia masiva de organizaciones del Tercer Sector en el buscador Google.

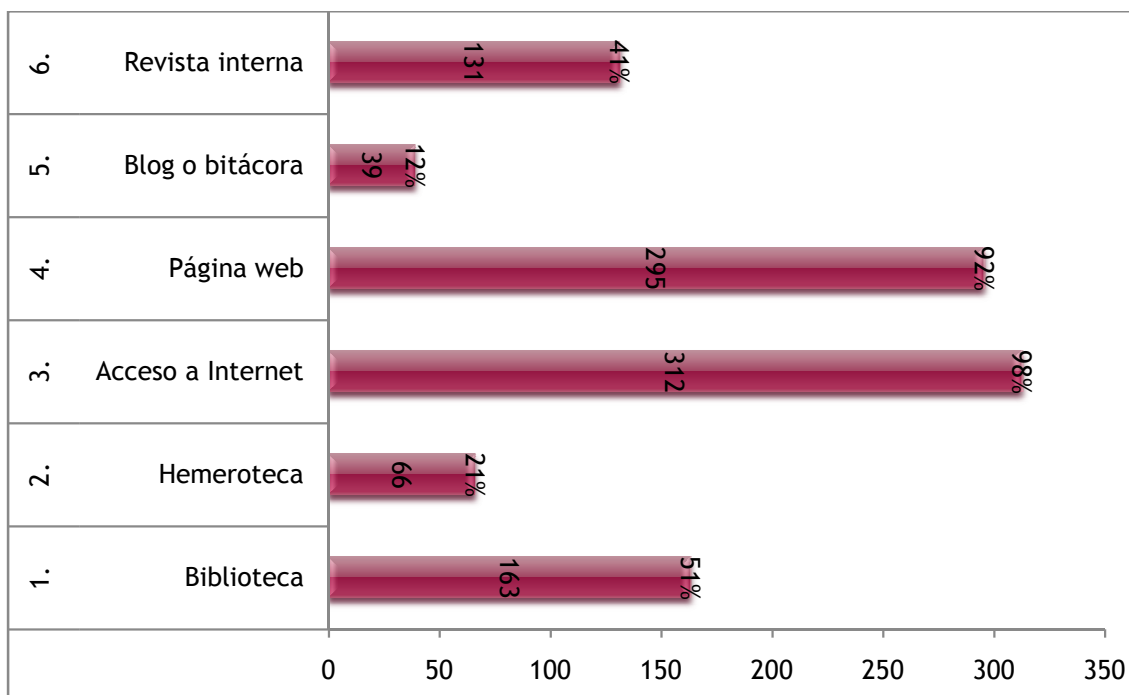
Es importante resaltar que si bien las organizaciones cuentan con página web, sin embargo, carecen de blog o bitácora la mayoría de ellas en el momento de realizar la investigación, pues tan sólo 39 de los encuestados (12% de la muestra) confirma publicar blogs en internet.

Por otro lado, es muy interesante comprobar que más de la mitad de los encuestados confiesa tener una biblioteca o similar en sus sedes (51%), a demás de un 21% que declara tener una Hemeroteca.



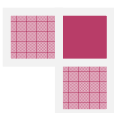
Cabe destacar la amplia producción de revistas internas entre las entidades encuestadas (41% de los casos), lo cual denota el muy extendido uso de esta herramienta de comunicación interna entre las organizaciones del Tercer Sector.

Ilustración 57 recursos de comunicación



Por otro lado, para conocer en detalle cuáles son las acciones de comunicación que implementan las organizaciones consultadas en su actividad ordinaria, introdujimos la siguiente cuestión: “de las actividades que aparecen a continuación, indique si su organización las ha realizado durante 2007 y el número de veces”. El objetivo, por tanto, era conocer el tipo de actividades que realizan, cuál es el mix de comunicación que normalmente emplean y la frecuencia de su uso.

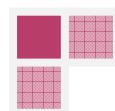
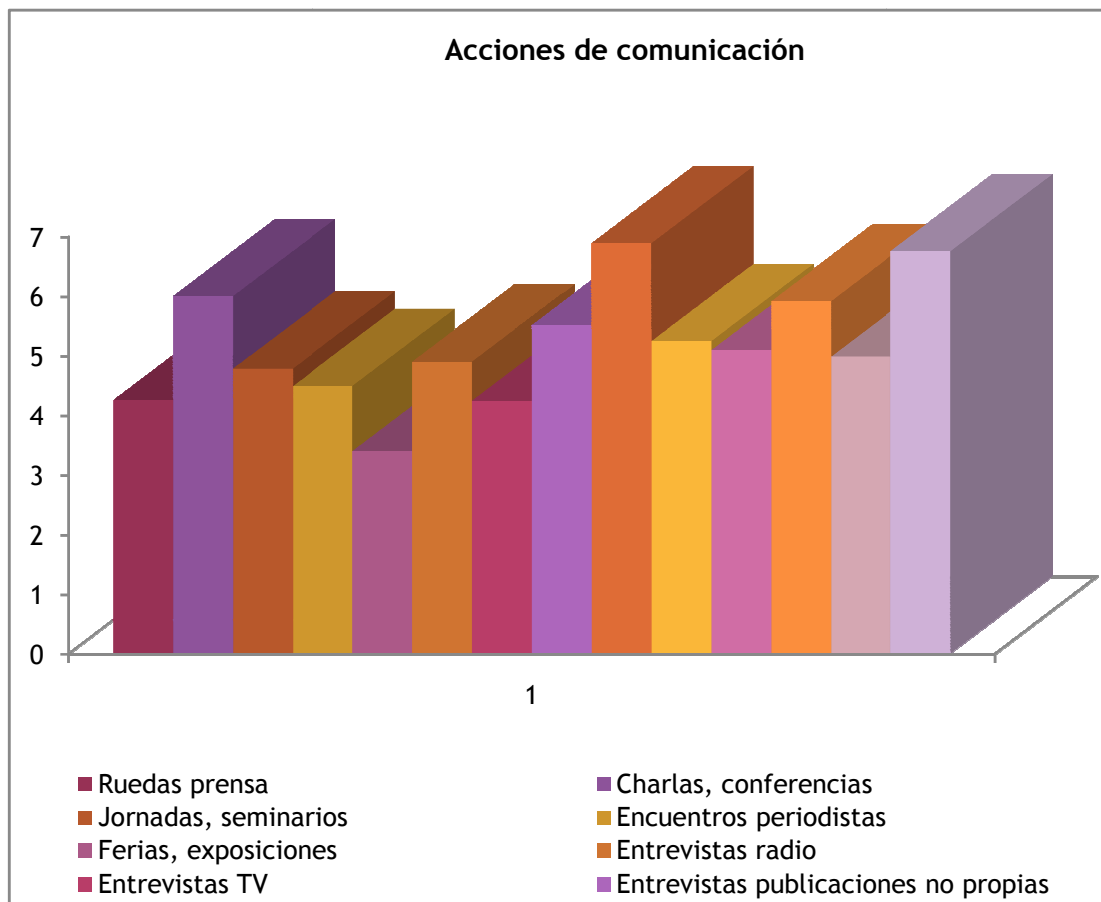
De las respuestas obtenidas podemos colegir que la publicación de contenidos en internet es la actividad que más realizan estas organizaciones, habiendo sido marcada esta respuesta una media de 6,8 ocasiones. La publicación de folletos y cartelería es otra de las opciones más marcadas (media de 6,7) y la intervención en charlas y conferencias por parte de los dirigentes de la organización con una media de 6. En cambio, las acciones de comunicación que menos utilizan son la asistencia a Ferias y a exposiciones (3,4), la participación en ruedas de prensa y la asistencia a entrevistas para la televisión (4,2 de media para cada una de ellas). Por otro lado,



ninguno de los encuestados señalan utilizar acciones de marketing directo en su actividad cotidiana.

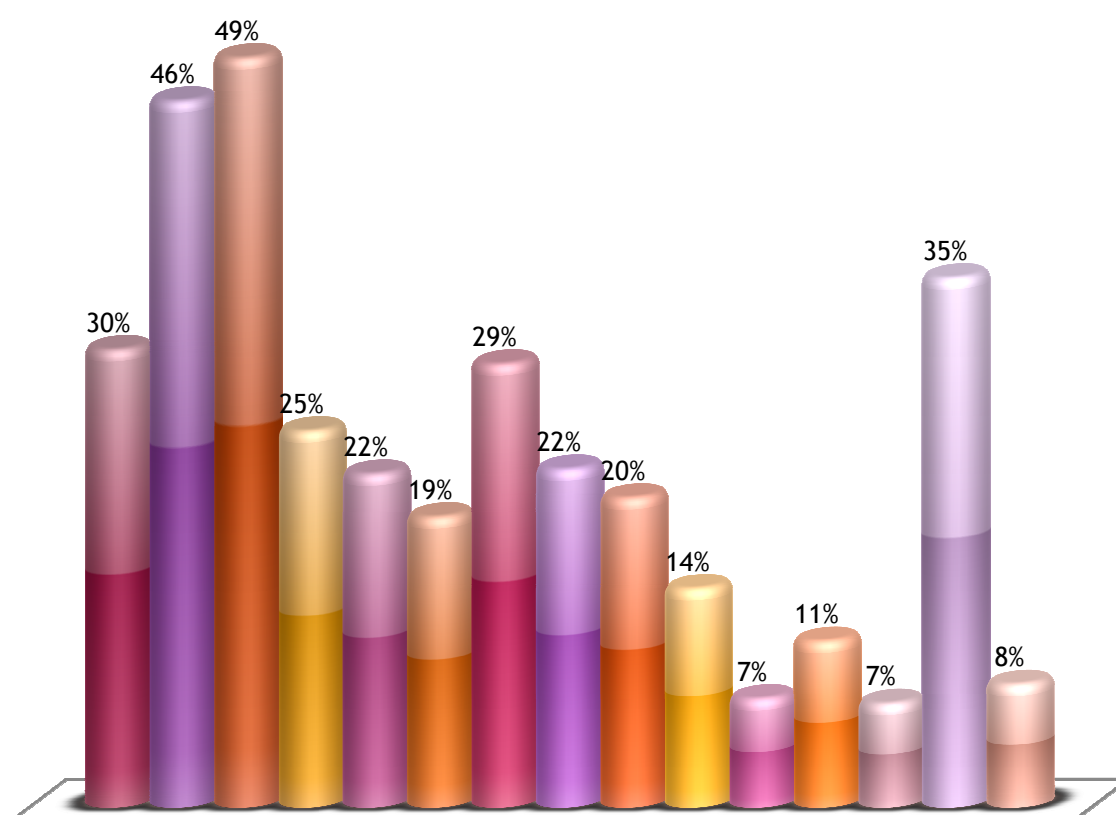
Ilustración 58 acciones de comunicación que realizan las entidades

Ilustración 59 Eficacia de las acciones de comunicación



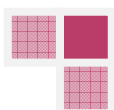
¿Qué acciones de comunicación dan mejor resultado?

- Ruedas prensa
- Jornadas, seminarios
- Ferias, exposiciones
- Entrevistas TV
- Publicaciones internet
- Anuncios TV
- Banners internet
- Otras
- Charlas, conferencias
- Encuentros periodistas
- Entrevistas radio
- Entrevistas publicaciones no propias
- Anuncios prensa
- Cuñas radio
- Folletos carteleria



1

A fin de valorar a juicio de los encuestados la efectividad de las acciones de comunicación que realizan, he introducido en el cuestionario la siguiente pregunta: “De las actividades que habitualmente realiza, indique por favor, cuáles le han dado mejores resultados”.



Las herramientas de comunicación que afirman los encuestados que les dan mejor resultado, encontramos que la organización de “Jornadas y seminarios” es la opción más marcada por un 49% de las entidades, seguido por la “Presencia en Charlas y Conferencias” con un 46% de los casos y la distribución de “Folletos y cartelería” marcada por un 35% de las entidades .

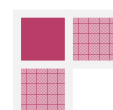
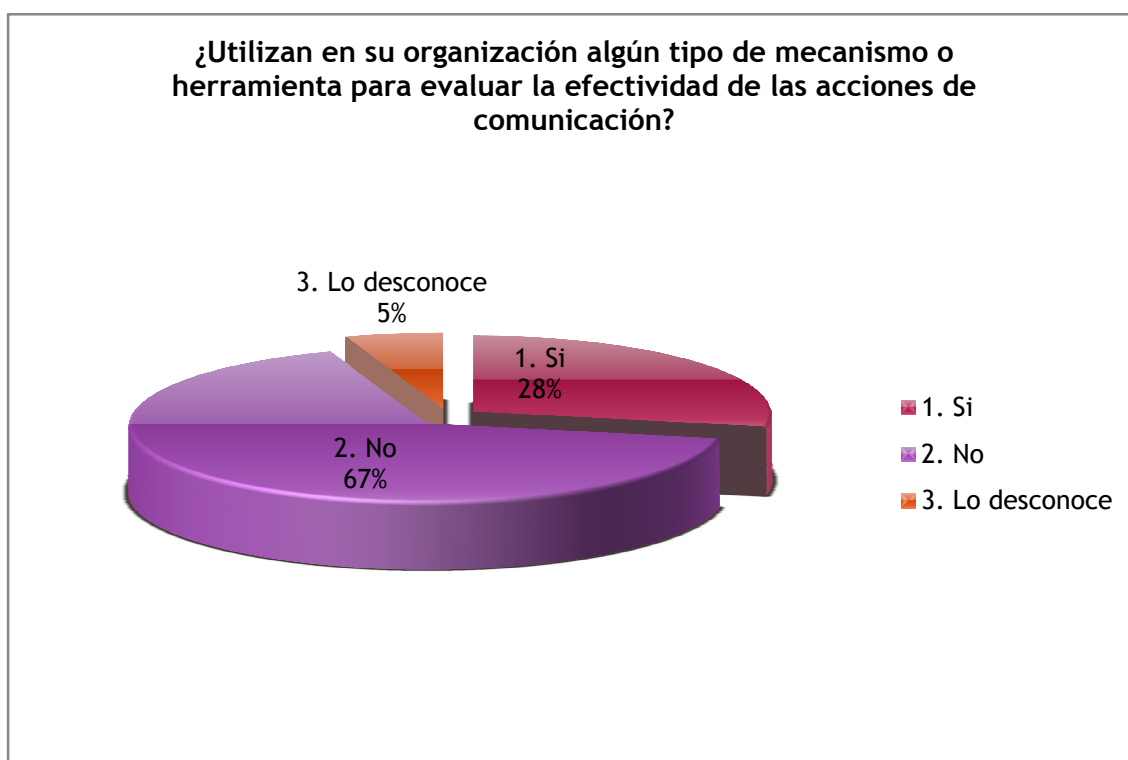
Por otro lado, es importante destacar cómo los encuestados otorgan un buen resultado a la acción de comunicación “Ruedas de prensa” y a “Entrevistas en Televisión”, aun cuando son acciones que afirman no emplear asiduamente.

En el polo opuesto, los encuestados opinan que la publicidad en internet, junto con la publicidad en televisión son las herramientas que peor resultado les dan.

Continuando con el análisis de la actividad real que las organizaciones del Tercer Sector en materia de comunicación nos planteamos conocer si utilizan algún tipo de mecanismo para medir la efectividad/rentabilidad de las acciones de comunicación implementadas, al fin de contrastar si desde estas organizaciones se busca controlar el éxito o fracaso de las actuaciones emprendidas en comunicación, como un nivel más de su profesionalidad en este campo.

Los resultados de esta pregunta los detallo en el gráfico 60, en el que se pone de manifiesto que un 67% de las entidades encuestadas no cuentan con herramientas de medición de la eficacia de las acciones de comunicación emprendidas.

Ilustración 60 mecanismos para evaluar la eficacia de la comunicación

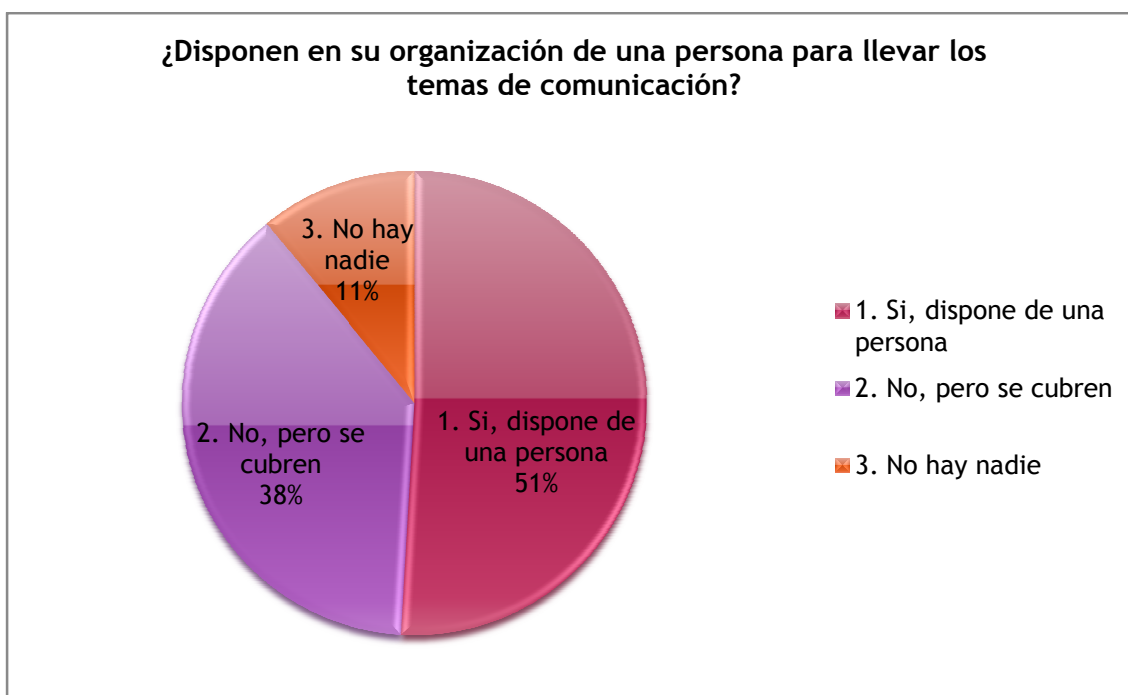


Estos resultados nos ofrecen una nueva pista acerca de la escasa visión estratégica de las organizaciones del Tercer Sector en su gestión de los procesos comunicativos.

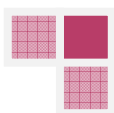
En relación con los recursos humanos dedicados a la gestión de la comunicación

Ante la cuestión planteada en la encuesta: “¿Dispone su organización de una persona o personas encargadas de llevar los temas de comunicación (responsable de relaciones con los medios, de campañas públicas, de publicaciones internas, web, encargado de elaborar material para la difusión, etc?)”, nos encontramos nuevamente con una clara diferenciación entre dos tipos organizaciones, puesto que el 51% confiesa tener una persona que lleva estos temas de comunicación, mientras que el 49% restante corresponde a las organizaciones que indican o que no hay nadie que lleve estos temas (11%) ; ; o bien que los asuntos de comunicación no los lleva una persona en concreto, pero se cubren las funciones de comunicación por varias personas o desde otras áreas (38%).

Ilustración 61 Recursos Humanos dedicados a la comunicación



En esta cuestión también nos parece relevante hacer la distinción entre el subsector *non profit* y subsector de mercado, y por ello destacamos que en el sector no lucrativo un 57% de las entidades cuenta con responsable de comunicación,



mientras que en la Economía Social sólo un 37% de las organizaciones cuenta con la mencionada figura.



Ilustración 62 existencia de un responsable de comunicación en el subsector *non profit*

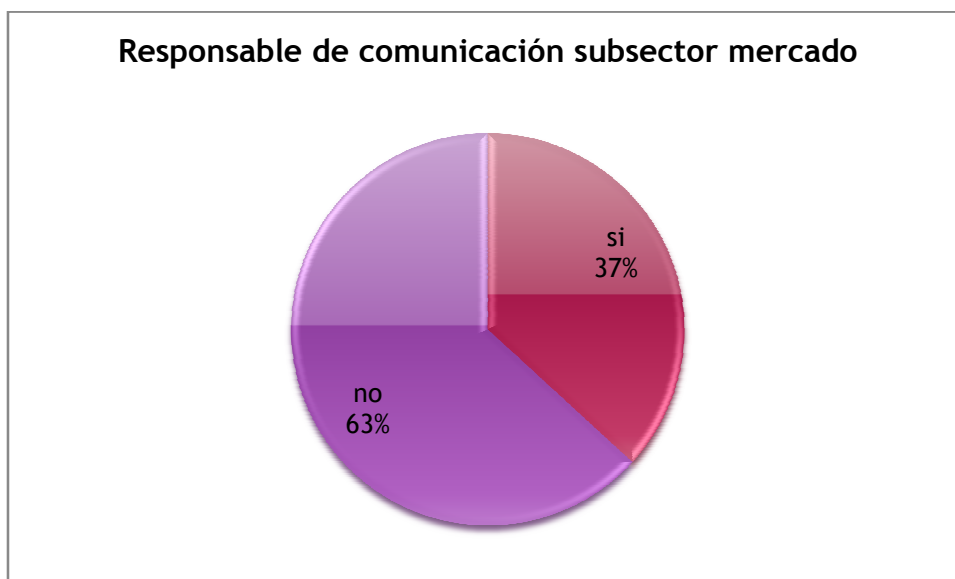
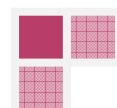
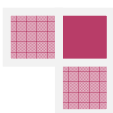
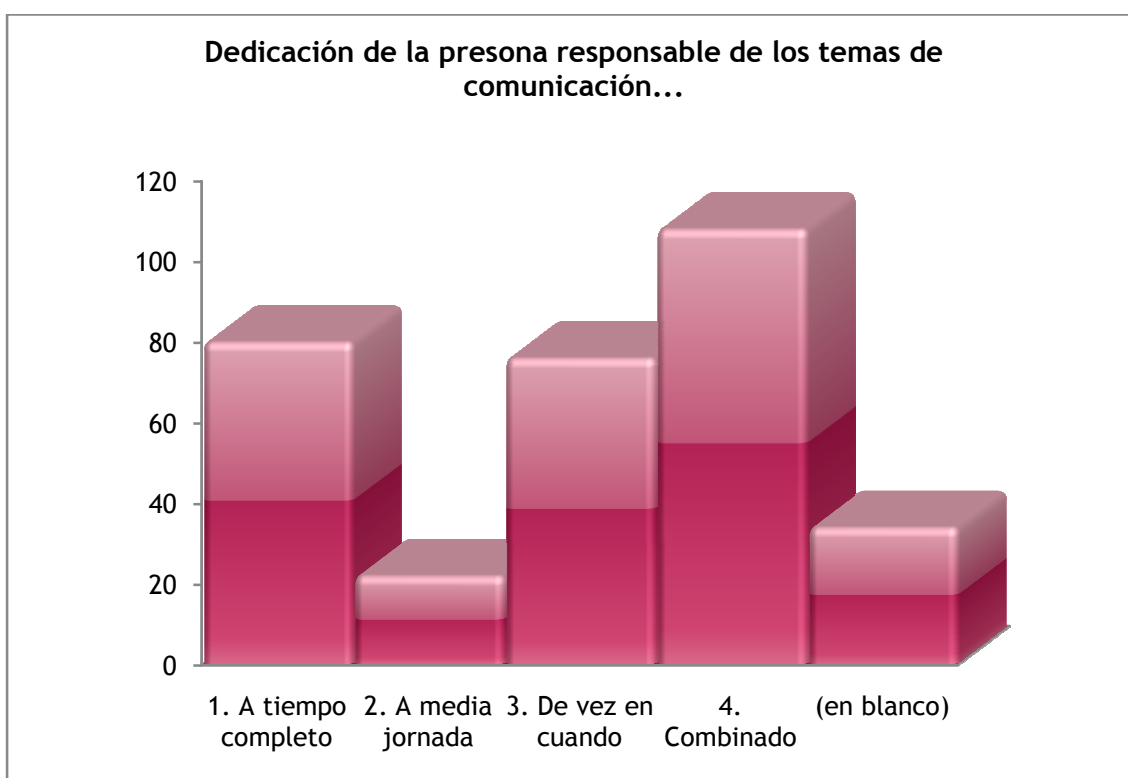


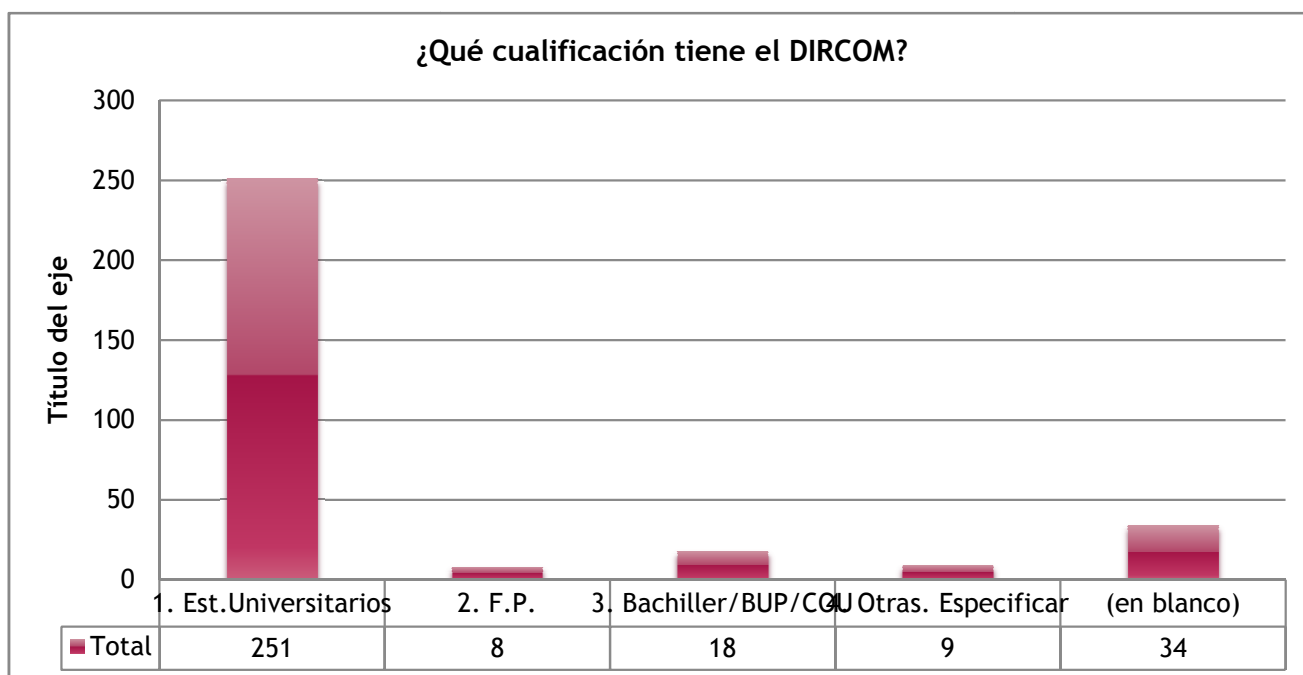
Ilustración 63 existencia de un responsable de comunicación en el subsector *de mercado*



Para determinar el tiempo dedicado a los temas de comunicación de las personas encargadas de ello, preguntamos el tipo de jornada que se dedicaba a esta actividad. Es destacable aquí comprobar que un 25% de las entidades encuestadas afirman tener una persona encargada de los temas de comunicación a tiempo completo, mientras que un 7% tiene una persona a media jornada;. Por otro lado, un 24% afirman tener a una persona responsable de los temas de comunicación cuando hay necesidad o de forma puntual y un 34% de las entidades afirman que las funciones de comunicación las realizan personas que las combinan con otras funciones dentro de la entidad.

Ilustración 64 Dedicación del responsable de comunicación





Y en cuanto a la cualificación que tienen los responsables de comunicación de las entidades, la encuesta arroja los resultados siguientes: un 78% tienen estudios universitarios, un 6% bachiller, BUP o COU; un 2% Formación Profesional y un 3%, otro tipo de formación.

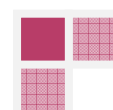
Entre los responsables de comunicación de las entidades con formación universitaria es muy importante destacar que si bien son licenciados, la mayor parte de ellos no provienen de las áreas de conocimiento relacionadas con comunicación. En concreto suelen tener titulaciones relacionadas con el campo de actividad de la organización.

Ilustración65 cualificación del Responsable de comunicación

En relación con el tratamiento de los medios de comunicación

La última de las cuestiones sobre la que nos interesaba investigar era la relacionada con el tratamiento que desde los medios de comunicación se dan a las noticias y a los temas relacionados con el Tercer Sector. Para ello intrujimos en el cuestionario de la encuesta la pregunta: "¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el Tercer Sector?".

El motivo de nuestro interés se hallaba en las menciones recurrentes a lo largo de toda la fase exploratoria por parte de los distintos autores consultados y



también en la primera oleada de entrevistas en profundidad al papel relevante de los medios de comunicación en la construcción de la imagen colectiva del Tercer Sector.

Como se puede observar en la ilustración 66 , los resultados que arroja esta parte de la encuesta van en la misma línea de lo descrito en esas fases de la investigación y así comprobamos que el 59% de los encuestados considera que los medios de comunicación se centran frecuentemente en las grandes entidades; un 42% considera que los medios ofrecen una información superficial, poco contrastada e insuficiente y escasa y que un 40% de ellos opina que esta es una información muy vinculada a las catástrofes.

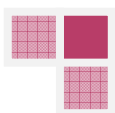
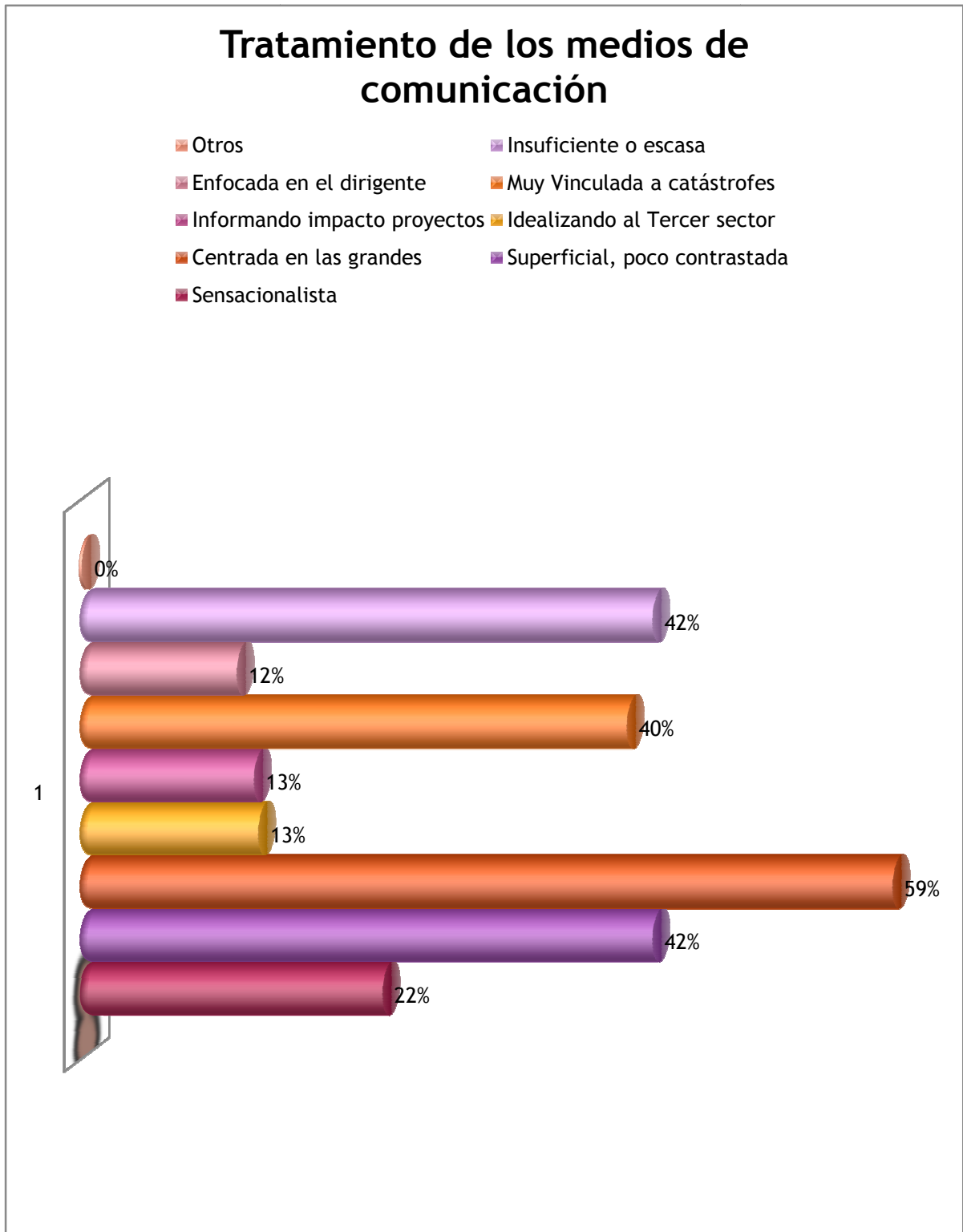


Ilustración 66 Tratamiento de los medios de comunicación



10.4.1.- CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

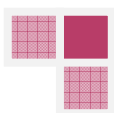
A modo de resumen de este capítulo de la investigación vamos a exponer las principales conclusiones obtenidas a partir de los resultados de la encuesta a la muestra de 320 entidades, en relación con:

1. El conocimiento e imagen del Tercer Sector en la sociedad.
2. La importancia que se le da a la comunicación dentro del propio sector.
3. El modo de gestionar la comunicación en el Tercer Sector.
4. Los recursos materiales, económicos y humanos con los que cuentan las organizaciones para gestionar la comunicación.
5. El tratamiento de los medios de comunicación de los temas relacionados con el Tercer Sector.

10.4.1.1. Sobre el conocimiento e imagen del Tercer Sector en la sociedad

En primer lugar, podemos afirmar que los responsables de comunicación de las entidades del Tercer Sector consideran en su mayoría (86%) que el Tercer Sector no cuenta con una imagen nítida y unívoca entre la sociedad en general. Los motivos fundamentales a los que apuntan los encuestados para justificar que el sector no cuenta con una imagen nítida son fundamentalmente la amplia dispersión de términos y denominaciones que generan confusión entre la opinión pública, la heterogeneidad de las entidades y la falta de transparencia de las organizaciones.

A pesar de esta falta de concreción de la imagen del Tercer Sector, la opinión de los encuestados en relación a la autopercepción de las entidades sobre cómo transmiten a la sociedad su trabajo y su imagen, se posiciona en dos polos contrapuestos: algo más de la mitad considera que el Tercer Sector transmite una imagen adecuada y muy adecuada (56%) y el 44% restante considera que lo hace de manera poco adecuada.



10.4.1.2. SOBRE LA IMPORTANCIA QUE SE LE DA A LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROPIO SECTOR.

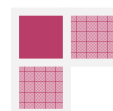
En este tema se pueden distinguir dos grandes grupos de opiniones, los que consideran que se le concede una importancia menor de la que se debería a la comunicación (33%) o sólo en momentos puntuales (18%) y aquellos que opinan que se le otorga mucha importancia a la comunicación (29%) o la importancia justa o necesaria (20%). Como podemos comprobar en este aspecto existen opiniones contrapuestas entre los responsables de comunicación de las entidades consultadas.

10.4.1.3. SOBRE EL MODO DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN EN EL TERCER SECTOR.

Una de las cuestiones más reveladoras de esta investigación ha sido el comprobar cómo tan sólo un 31% de las organizaciones del Tercer Sector realizan Planes de comunicación anuales o plurianuales, lo cual es un claro indicador de la falta de planteamiento estratégico en la gestión de lo comunicativo en el marco de las organizaciones de este sector y de la verdadera importancia que se le otorga en los procesos de gestión, pues este dato nos demuestra el enfoque cortoplacista de la función de comunicación.

Abundando en este aspecto, y bajando más al detalle por tipo de subsectores de actividad, las organizaciones de la Economía Social son las que menos planes de comunicación realizan, tan sólo un 20% de ellas, en contraste con el 35% de las organizaciones no lucrativas. Por tipo de entidades hemos comprobado, según los resultados de la encuesta, que son las federaciones las que más planes de comunicación realizan (43%) seguidas por las Asociaciones (37%), las Fundaciones (34%); las Cooperativas (26%); las Sociedades laborales, las Mutualidades y las empresas de inserción (20%). Según estos mismos datos, los centros especiales de empleo no realizarían planes de comunicación.

Otra de las herramientas que nos permiten describir la gestión de la función comunicativa dentro de estas entidades con más detalle es la existencia o no de la herramienta de “mapa de públicos”, al considerar que cuanto más sistematizado sea el trabajo en estas materia, más profesionalizado será este. Como ya avanzamos el mapa de públicos es el primer estadio para la realización de una segmentación de los públicos objetivos en las organizaciones y el primer paso para realizar acciones de marketing estratégico a través del posicionamiento de la entidad. Pues bien, los resultados de la encuesta nos indican que el 50% de las entidades afirman poseer un documentos denominado Mapa de públicos o al menos tenerlo identificado de manera informal, el 47% restante indican que carecen de él y el 3% confiesen no saberlo.



Como podemos comprobar, una vez más nos encontramos con una polaridad en las respuestas, que nos indica la evidente dispersión que se da en la gestión de la comunicación entre las diferentes entidades.

Otra de las conclusiones que podemos aportar en cuanto a la descripción real de la cuestión comunicativa en el Tercer Sector, es la de cómo cifran en qué línea van los mensajes en sus respectivas acciones de comunicación, para descubrir cuáles son los fines que persiguen. Los datos demuestran que el 64% de las entidades consultadas centran sus mensajes en sensibilizar sobre la causa que es objeto de su actividad, lo cual se explica porque la mayoría de los cuestionarios recibidos proviene del subsector de *non profit*, más que del subsector de mercado. Por otro lado es una respuesta muy generalista que se puede atribuir tanto a unas organizaciones como a otras, porque es una de las misiones fundamentales del sector, como pudimos comprobar en la fase exploratoria de la investigación.

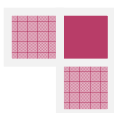
Por otro lado, obtener notoriedad de la marca y mejorar la reputación de la entidad también son dos de las cuestiones en las que más centran los mensajes este tipo de entidades, lo cual nos indica la creciente preocupación de estas entidades en construir una sólida imagen de marca. Este tipo de respuestas son un indicador de que las organizaciones están interesadas en realizar un tipo de comunicación más estratégica al considerar la marca de la entidad como una cuestión intangible. Son respuestas que chocan con la imagen que desde fuera se tiene del sector al que se le atribuye un tipo de comunicación muy centrada en el corto plazo, que sólo busca obtener fondos económicos o reclutar socios y voluntarios.

En relación con las acciones de comunicación que implementan estas organizaciones, hemos podido comprobar que utilizan herramientas que suponen un escaso coste en términos económicos, como es la publicación de contenidos en internet (media de 6,8 ocasiones) o la intervención en charlas y conferencias por parte de los dirigentes de la organización con una media de 6.

También optan por utilizar herramientas convencionales como es el caso de la publicación de folletos y cartelería (media de 6,7) y hemos comprobado que no realizan acciones más novedosas vinculadas a las herramientas *below the line*, como puede ser el marketing directo o las promociones.

Estos datos nos permiten afirmar que dentro del mix de comunicación que emplean este tipo de entidades, las acciones de publicidad son las que menos se utilizan, debido posiblemente al mayor coste de las mismas, y que dentro de las herramientas de Relaciones Públicas, el *Publicity* a través de las relaciones con los medios, es escasamente empleado.

Para los encuestados las acciones de comunicación que dan mejor resultado están en el terreno de las Relaciones Públicas, una herramienta del mix comunicativo, que como sabemos trabaja en el largo plazo y, en concreto, se



inclinan mayoritariamente por la organización de Jornadas y seminarios; la presencia en charlas y conferencias, y por otro lado, la publicación de folletos y cartelería. Esta preferencia por este tipo de acciones nos pone en la pista de que la finalidad que persigue las entidades del Tercer Sector es la de contruir corriente de opinión, sensibilizar y educar a la opinión pública, pues son herramientas que se prestan para ello, más que otras herramientas como la publicidad o el marketing directo, que van por la vía de la persuasión o la respuesta directa.

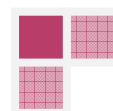
Para finalizar, con el capítulo descriptivo de cómo realizan los procesos de comunicación las organizaciones del Tercer Sector, hemos podido comprobar como sólo un 28% de las entidades encuestadas utilizan en su organización algún tipo de mecanismo o herramienta para evaluar la efectividad de las acciones de comunicación, lo cual es un indicador más de la falta de pensamiento estratégico en este materia, pues sólo a través de una adecuada medición de la efectividad de las acciones de comunicación implementadas se puede llegar a conocer la rentabilidad de las mismas, y por lo tanto poder ir redireccionando la gestión en función de los resultados obtenidos. Sin duda, el contar con un mecanismo de control es un indicador de la profesionalidad o no de la gestión de la comunicación en estas entidades.

10.4.1.4. SOBRE LOS RECURSOS MATERIALES, ECONÓMICOS Y HUMANOS CON LOS QUE CUENTAN LAS ORGANIZACIONES PARA GESTIONAR LA COMUNICACIÓN.

Uno de los indicadores más fieles del nivel de importancia que se le da la comunicación en el seno de una organización es el presupuesto que se le dedica a este capítulo. Según este estudio, el 47% de las entidades encuestadas dedican menos del 2% del presupuesto total de la organización a los temas comunicativos y un 17% confiesan no dedicar nada. Este resultado nos indica la deficiente situación en la que se llevan a cabo las acciones de comunicación en este sector.

Por otro lado, si cruzamos el interés por la comunicación con los presupuestos destinados a la misma, comprobamos que aunque el 49% de los encuestados afirman que la comunicación tiene importancia en las entidades, el 47% dedican menos del 2% del presupuesto a los temas relacionados con comunicación.

Por subsectores de actividad, la investigación nos indica que de nuevo las organizaciones de mercado o de Economía Social son las que menor presupuesto le dedican a la comunicación, pues el 37% de las entidades le dedica menos del 2% del presupuesto total a la actividad de la comunicación y lo más revelador de todo es el hecho de que un 41% de las organizaciones no le dedica ningún recurso económico.



En el subsector *non profit*, las cifras son algo mejores, pues el 52% de las entidades dedican menos del 2% de su presupuesto a la comunicación y un 7% de las entidades no le dedica dinero.

En relación con los recursos humanos dedicados a la comunicación, la investigación nos demuestra que el 51% de las entidades tienen una persona que lleva estos temas de comunicación, mientras que el 49% restante corresponde a los organizaciones que indican o que no hay nadie que lleva estos temas (11%) , o bien que los asuntos de comunicación no los lleva una persona en concreto, pero se cubren las funciones de comunicación por varias personas o desde otras áreas (38%).

Esto nos indica que en la mayoría de las entidades no hay un referente de personal claro que se encargue de lo comunicativo y que la escasez de recursos demanda la existencia más que habitual de polivalencia de funciones entre las personas que componen los equipos de las entidades.

El reparto entre subsectores de esta figura del responsable de comunicación es el siguiente: en el sector no lucrativo un 57% de las entidades cuenta con responsable de comunicación, mientras que en la Economía Social sólo un 37% de las organizaciones cuenta con uno. Esto significa que también en este aspecto el sector de mercado está en desventaja respecto al sector no lucrativo.

En relación a la dedicación de los responsables de comunicación, las conclusiones confirman lo apuntado más arriba: sólo una de cada 4 entidades del Tercer Sector tiene contratada a una persona a tiempo completo para llevar los temas de comunicación y un 7% tiene una persona a media jornada. Este dato, nos señala de que todavía hay mucho camino por recorrer en este campo en el contexto de las organizaciones, puesto que la existencia o no de una figura para llevar estos temas en una organización, se traduce en la trascendencia que se le otorga a esta área.

Por otro lado, un 24% afirman tener a una persona responsable de los temas de comunicación cuando hay necesidad o de forma puntual y un 34% de las entidades afirman que las funciones de comunicación las realizan personas que las combinan con otras funciones dentro de la entidad. Este dato, nos confirma de nuevo la precariedad en la que suelen trabajar estas organizaciones y la improvisación con la que en muchas ocasiones se tratan los asuntos de comunicación de la organización.

La buena noticia en este campo, es la alta cualificación que poseen las personas que llevan la comunicación en las entidades del Tercer Sector, pues un 78% tienen estudios universitarios y un 6% estudios medios. Sin embargo nos llama la atención el hecho de que aunque cuentan con formación superior, la mayoría de ellos no poseen licenciaturas del campo de las ciencias de la comunicación y los que la tienen suelen ser periodistas.



10.4.1.5. EL TRATAMIENTO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

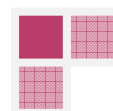
Otra de las conclusiones fundamentales que podemos obtener de este estudio empírico es que los responsables de comunicación de las entidades no están conformes con el tratamiento de sus temas en los medios de comunicación. Esta afirmación se soporta sobre los siguientes resultados: el 59% de los encuestados considera que los medios de comunicación se centran frecuentemente en las grandes entidades, lo que puede suponer que los periodistas sólo toman como fuentes de información para todo el sector a unas pocas organizaciones, las más grandes. Esto indica, en cualquier caso una falta de profundidad y de preparación de las noticias por parte de estos profesionales que para elaborar sus reportajes, van siempre a territorios comunes, sin indagar mucho más allá.

Esta cuestión se puede enlazar con el hecho de que un 42% considera que los medios ofrecen una información superficial y poco contrastada.

Por otro lado el hecho de que un 42% de los encuestados opinen que la información que aparece en los medios relacionada con el Tercer Sector es insuficiente y escasa, nos muestra de una clara demanda de atención por parte de estos responsables de comunicación de aparecer más en los medios. Por lo tanto, la reivindicación no es sólo cualitativa- la forma de aparecer en los medios- sino también cuantitativa- frecuencia de aparición en los medios de comunicación-.

Finalmente, el que un 40% de los encuestados opine que la información que aparece en los medios es muy vinculada a las catástrofes, nos indica que reclaman una atención menos sensacionalista por parte de los medios, que si bien es necesaria para cubrir este tipo de noticias, llevarla siempre a ese terreno puede desvirtuar la imagen global del sector.

Como conclusión final de los resultados de la encuesta podemos afirmar que hemos detectado problemas serios de comunicación en las organizaciones del Tercer Sector. Por un lado, las organizaciones se sienten poco conocidas y mal visibilizadas por la sociedad ; por otro, tampoco realizan una gestión estratégica de la comunicación, ni dedican recursos tanto económicos como humanos suficientes a una gestión eficiente de la comunicación y las acciones de comunicación que implementan suelen estar vinculadas a esa falta de recursos. A esto hay que sumar que los encuestados consideran que los medios de comunicación no hacen un tratamiento adecuado de los temas relacionados con el Tercer Sector y que aparecen poco en ellos.



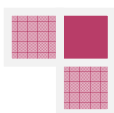
10.5. TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A LOS REPRESENTANTES DEL MUNDO DE LA EMPRESA, LA POLÍTICA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Avanzando en nuestro estudio empírico, tras aproximarnos a la parte más visible de la comunicación de las organizaciones del Tercer Sector, que son sus páginas web y una vez conocido por boca de renombrados expertos del Tercer Sector y de 320 responsables de comunicación, la opinión de cómo se percibe la autoimagen del Tercer Sector y cómo se realiza la gestión de la comunicación desde las propias entidades, la siguiente fase del trabajo de campo, apoyándonos en la técnica de la triangulación, tiene por objeto conocer cómo es percibido desde fuera del sector, tanto la imagen del mismo como su gestión de la comunicación.

Para obtener esta información y como ya avanzábamos páginas atrás, hemos procedido a realizar en este caso 9 entrevistas en profundidad a expertos en diferentes campos como son el mundo empresarial, la política y los medios de comunicación.

Los entrevistados son:

1. Pilar Gómez Acebo, Vicepresidenta de CEDE.
2. Alberto Andreu, Director General de RSE de Telefónica
3. Gemma Giner, Directora de RSE de Unión Fenosa.
4. Javier Martín Cavanna, Presidente de la revista *Compromiso empresarial* y ex Director General de CODESPA
5. Santiago Álvarez de Mon, Profesor de la Escuela de Negocios IESE y autor del libro *El Tercer Sector en España*.
6. Manuel Campo Vidal, Presidente de la Academia de T.V., Presidente de LUA Multimedia.
7. Julio Sánchez Fierro, ex Diputado, ex Secretario de Estado.
8. Juan Carlos Ramiro, Director General de Políticas de Discapacidad del Ministerio de Trabajo.
9. Ignacio Tremiño, ex concejal del Partido Popular en el Ayuntamiento de Valladolid y Director Corporativo de Empresas Filiales de Fundosa Grupo, S.A.



Como hiciéramos con la anterior oleada de entrevistas en profundidad, procedemos a incluir los textos completos de las entrevistas por considerar de gran interés el conjunto de las opiniones vertidas en las mismas.

10.5.1. PILAR GÓMEZ ACEBO, VICEPRESIDENTA DE CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS (CEDE)

1.- ¿Cómo definiría al Tercer Sector?. ¿Cuál es a su juicio la valoración que tienen los profesionales del mundo de la empresa en general acerca del Tercer Sector?.

Es el sector que engloba de todas las entidades dedicadas a colectivos desfavorecidos. Yo creo que el sector público tiene su propia vida por sí mismo, se autofinancia, se autorregula, vive de sí mismo, aunque asome de vez en cuando. El tema es entre el Tercer Sector y el privado: al Tercer Sector se le ve desde el sector privado como subvencionado, sin capacidad de actuar por sí sólo y por sí mismo. No se le ve en competencia, sino apadrinado.

2.- ¿Cuál cree que es la imagen que proyectan las entidades de acción social (ONGs, ONGds...)? ¿y las organizaciones de la Economía Social (cooperativas, mutualidades, etc...)?

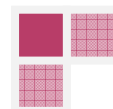
De las entidades de la Economía Social se sabe muy poco y salvo aquellas que afloran son unas grandes desconocidas. Se sabe que tienen su peso, pero nunca se conoce a ciencia cierta, su incidencia, su valor, su aportación...y en el mundo cooperativo salvo una, con todo lo que conlleva de pros y contras como es Mondragón, el resto de Cooperativas se conocen como oscurantistas”.

3.- Habida cuenta de que el Tercer Sector representa el 4,7 del PIB y ocupa a 2.497.846, ¿qué papel desempeña en la negociación de los temas del diálogo social con las empresas y los sindicatos?

Desde el punto de vista público el Tercer Sector sí tiene un sitio, pero cuando entramos en juego con el sector privado, prácticamente no tiene peso en los temas de diálogo social, por ejemplo. Se les percibe, al Tercer Sector, como convidados de piedra en los escenarios de verdad en los que se dirimen temas importantes de economía”.

4.- ¿Cómo calificaría la relación actual entre empresas y entidades del Tercer Sector?, ¿cuál suele ser el marco de relación?:

La única vía de futuro real es mixta. Ahora unas se utilizan a las otras para sacar contratos, para sacar beneficios. Todo lo que sean plataformas de encuentro



yde intercambio, es la única vía para que haya de verdad una vida sana donde convivan, con distinto peso, pero que convivan tranquilamente ambas opciones.”

5.- ¿Qué papel pueden jugar las organizaciones del Tercer Sector en el marco de las estrategias de RSE de las empresas?. ¿Considera que la RSE es un riesgo una oportunidad para visibilizar al Tercer Sector?

Si es una puerta, pero cuidado. Sin duda es una puerta, pero depende de lo que se haga, se puede volver en contra. Que no se pretenda ni sacar tajada, ni ganar beneficios, sino esa interrelación positiva para ambas partes. En tanto en cuanto haya acuerdos, intercambios en los que cada uno en su ámbito saquen un beneficio tangible. Pero si es al contrario, si se desniva esa relación hacia un lado u otro, se vuelve en contra, como lo del 0,7 que al final nadie se fía, nadie se lo cree y se vuelve en contra.

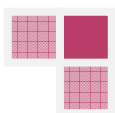
6.- Organizaciones del Tercer Sector en USA han determinado el valor de su marca a través de la consultora Interbrand, ¿considera que este podría ser un aliciente para fomentar la colaboración de las empresas con las organizaciones del Tercer Sector en nuestro país?

Lo de valoración de las marcas son canales, lo que pasa es que yo creo que no hay una comunicación sincera encima de la mesa y cada cual a espaldas del otro intenta sacar su propio beneficio. Si de verdad hubiera una comunicación clara y sincera y se compartiera, ambos se apoyarían para sacar ambos beneficio, pero como no la hay y cada cual de espaldas al otro y ocultando información trata de sacar ventaja, pues pasa lo que pasa”.

7.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

Yo creo que está en mantillas, sólo unas pocas tienen montado el sistema, pero el resto carecen de este sistema, es más mi duda es: si lo tienen en cuenta y lo valoran.

Las organizaciones del Tercer sector se comunican con el sector empresarial de manera pedigrüña, en plan caritativo. Que no hay un tú a tú en una vía sana, para el crecimiento de ambas, aunque sean de distinto tamaño de distinta importancia, pero que sea de tú a tú, no pidiendo, el aspecto caritativo no es positivo y ese es el trasfondo social del asunto.



10.5.2. ALBERTO ANDREU, DIRECTOR GENERAL DE REPUTACIÓN, MARCA Y RSE DE TELEFÓNICA DE TELEFÓNICA

1.- ¿Cuál es a su juicio la valoración que tienen los profesionales del mundo de la empresa en general acerca del Tercer Sector?.

A mi juicio las opiniones son muy diversas. Por mi experiencia, considero que en términos generales, en un número importante de empresas todavía no se tiene claro cuál es el circuito de RSE, cuál es el circuito de la acción social, por lo tanto tampoco es de esperar que se tenga una opinión unánime acerca del Tercer Sector. Por otro lado, considero que hay un desconocimiento mutuo y desde el Tercer Sector ocurre lo mismo con el mundo empresarial.

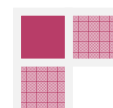
En cualquier caso creo, que hay dos maneras de gestionar la relación entre empresas y Tercer Sector: como un riesgo o como una oportunidad, por lo tanto, puedes entender ese proceso como un riesgo que gestionar o como una oportunidad que aprovechar. Un ejemplo sería gestionar a un proveedor o cliente viéndolo como un aliado o como un adversario.

2.- ¿Cuál cree que es la imagen que proyectan las entidades de acción social (ONGs, ONGds...)? ¿y las organizaciones de la Economía Social (cooperativas, mutualidades, etc...)?

En mi opinión, en el mundo de la empresa todavía no se ha hecho esa diferenciación. Yo creo que las Cooperativas, los centros especiales de empleo, etc, etc no están orientados hacia el negocio sostenible. El otro circuito que es el de la ONG se conoce más en el mundo de la empresa, pero tampoco es un conocimiento muy extenso.

3.- Habida cuenta de que el Tercer Sector representa el 4,7 del PIB y ocupa a 2.497.846, ¿qué papel desempeña en la negociación de los temas del diálogo social con las empresas y los sindicatos?

En el mundo empresarial en general no se sabe que el Tercer Sector representa el 4,7 % del PIB, pero yo creo que eso le corresponde al Tercer Sector ponerlo de manifiesto. A mi juicio el Tercer Sector no se ha posicionado como un elemento a tener en cuenta en un circuito de construcción conjunta, sin embargo si lo ves como una oportunidad conjunta de generación de riqueza, es decir 4,7 del PIB, entonces será una situación distinta. Sólo tiene esa oportunidad de relación conjunta, porque el resto es ver al final a las organizaciones del Tercer Sector como un juez y las empresas pueden pensar: ¿por qué me vas a inyectar tú legitimidad, o por qué me vas a decir tú si eso es bueno o es malo? .



4.- En muchas entidades del Tercer Sector existen recelos acerca del marketing social de las empresas, ¿cómo podrían las empresas atenuar esos recelos? (códigos éticos, de conducta, planes de relaciones con stakeholders, *accountability*...)

Esto es como todo, a nosotros nos ven como que usamos a la ONGs, y nosotros vemos que de alguna forma el Tercer Sector sobrevive a costa de subvenciones.

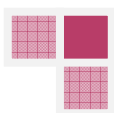
En definitiva, lo que no se puede ser es juez y parte. Yo creo que en genérico no se puede calificar el marketing social de una manera negativa, sino que hay que trabajar diseccionando el tema, es decir, trabajar en proyectos conjuntos sostenibles donde hay ingresos para todos.

5.- ¿Cómo calificaría la relación actual entre empresas y entidades del Tercer Sector?, ¿cuál suele ser el marco de relación?:

- **Fundraising:** entidades del Tercer Sector como receptoras de fondos.
- **Partenariado:** alianzas en el desarrollo de políticas de acción social
- **Screening/ watching:** ONGs como impulsoras de actividades de escrutinio (corporate campaigns...) hacia las empresas.
- **Engagement:** creación de consejos mixtos o comités consultivos (Community advisory panels...)
- **Otras**

En mi opinión hay Asociaciones que son una amenaza por su propia forma de ser y otras que no lo son y así, igual que tienes las organizaciones de consumidores, los sindicatos, y tienes las organizaciones medioambientales, y ves que algunos van de una manera y otros de otra, tu no puedes meter a todas las organizaciones en el mismo saco, porque no son iguales. De igual manera que tu no puedes meter a todas las organizaciones de consumidores como “organizaciones problema” o como solución, porque no lo son.

Yo creo que hay que ir a proyectos sostenibles conjuntos, ese es un marco previo, y luego hay otro marco que es el de que podríamos llamar, el concepto de interés legítimo. Si nos movemos todos en intereses legítimos, por ejemplo, cuando te piden una parte para financiar un proyecto, eso es un interés legítimo. ¿Cuándo no es un interés legítimo?. Es el caso de que te solicitan dinero, y al mismo tiempo, te piden que te olvides de lo que hacen, o una compañía que diga: te doy para que calles. Eso sin duda no es un interés legítimo. Por lo tanto, considero que la fórmula idónea es establecer proyectos conjuntos sostenibles, con ingresos y gastos compartidos, y todo esto en un concepto de interés legítimo, donde todos ganen. Y esas son las dos líneas rojas en el proceso de relación de una empresa con una ONG.



6.- ¿Qué papel pueden jugar las organizaciones del Tercer Sector en el marco de las estrategias de RSE de las empresas?. ¿Considera que la RSE es un riesgo una oportunidad para visibilizar al Tercer Sector?

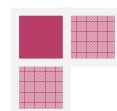
La RSE es una oportunidad y un riesgo a su vez para las compañías, ¿dónde está la oportunidad?. La oportunidad está en varias áreas relacionadas con la búsqueda de legitimación. Para una gran compañía hacer cosas de la mano de ONGs multilaterales es bueno; hacer cosas de la mano de ONGs locales que conocen el terreno también es bueno; hacer cosas de la mano de cualquier organización gubernamental que te aporta el conocimiento del tejido social, que te aporta un conocimiento del mercado, que te inyecta dosis de legitimidad, eso es bueno.

¿Dónde viene el riesgo?, el riesgo viene en que, como todo, al final lo que estamos buscando es financiación. A mi me parece que una compañía puede ser extremadamente responsable sin donar un euro, cuando tienes unas relaciones con los clientes estupendas, con los empleados estupendas, es decir, cuando se produce el circuito de la donación y por cualquier circunstancia, económica, de replanteamiento de foco, etc, se empieza a dejar de dar dinero, la acusación de irresponsabilidad es enorme y la acusación de que has dejado tirado a la ONG es enorme.

Y luego hay otra cosa que me parece importante y es que en la medida en que el Tercer Sector construya su mensaje no basado en el proceso, sino en la financiación y la donación, creo que es un mal mensaje y sobre todo es un mensaje que les beneficia a ellos.

A mi me parece que el fundraising es fundamental. Todo el mundo tiene que pedir y además, creo que hay proyectos que no pueden salir si no es con eso, lo que pasa es que el fundraising orientado a la financiación del gasto corriente, me parece un error. En mi opinión, el fundraising tiene que ir a la generación de proyectos conjuntos, donde se produzcan ingresos y gastos. Los ingresos son para todos, creo que ese es el factor diferencial.

El fundraising orientado a la gestión y generación de proyectos conjuntos sostenibles, que en consecuencia generan ingresos y generan gastos, eso me parece que es lo que hay que hacer. Entonces, ¿qué es lo que ocurre?: a quien más le compensa mantener el circuito de la donación es a la propia ONG y a quien más le compensa desde el punto de vista del gasto corriente es a la propia ONG.



7.- Organizaciones del Tercer Sector en USA han determinado el valor de su marca a través de la consultora Interbrand , ¿considera que este podría ser un aliciente para fomentar la colaboración de las empresas con las organizaciones del Tercer Sector en nuestro país?

Eso es una falacia. La valoración de marca es un circuito falaz. Una marca vale lo que se esté dispuesto a pagar por ella. Tú puedes tener una marca valorada en x, pero si no hay nadie que esté dispuesto a pagar x, no vale. Si tú valoras una marca en términos contables es como una factura pro forma. Por ejemplo, una compañía como la mía, si yo no tengo las infraestructuras que tengo repartidas por el mundo, yo no puedo cobrar nada.

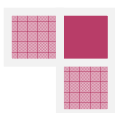
Las valoraciones de marcas hay que entenderlas como una convención. Lo que ocurre es que si dentro de esa convención todos nos medimos con el mismo parámetro, hay unos que salen mejor y otros peor. Por lo tanto, entendamos que es una convención y que dentro de eso unos salimos mejor que otros. Pero esto, ¿para que nos vale en nuestra relación con el Tercer Sector?: para Asociaciones de legitimidad. Si yo esto lo hago sólo, tengo todos los problemas para mí y todos los beneficios para mí, pero si lo hago “junto con”, encuentro a alguien que me avale, me da legitimidad, es decir, por un lado, asociación conjunta en busca de la legitimidad, y por otro, asociación conjunta en búsqueda de proyectos sostenibles a la largo plazo con ingresos comunes y con gastos compartidos.

8.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

Tal y como yo lo veo, las organizaciones del Tercer Sector se comunican mal con las empresas. Yo creo que al final hay que hacer una reflexión: si tu como gran empresa haces al final del año el inventario de cuotas a ONGs y aportaciones a ONGs, con las prestaciones que recibo de la relación con las ONGs, son cero. Se hacen estudios..., pero no se produce ningún output de esa relación.

9.- A su juicio ¿cuál es el principal reto/asignatura pendiente del Tercer Sector en nuestro país?

Yo creo que el reto estaría en un entendimiento del peso específico real del Tercer Sector, el 4,7% y yo creo que desde un punto de vista “yo gano, tu ganas”, y mientras no se vea así al Tercer Sector, desde la empresa se verá como algo que incordia, que sólo busca dinero.



10.5.3. GEMMA GINER, DIRECTORA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE UNIÓN FENOSA.

1.- ¿Cuál es a su juicio la imagen que proyecta el Tercer Sector?, ¿considera que está correctamente visibilizado por la opinión pública?

El Tercer Sector tiene un protagonismo creciente. No me atrevería a decir que carezca de visibilidad. Al contrario, la tiene; lo que ocurre es quizás no es el tipo de visibilidad que desearía tener. Si lo analizamos desde la perspectiva mediática su presencia pública se relaciona casi en exclusiva con la tragedia, la alarma, la emergencia y la catástrofe. Esto produce que el ciudadano tenga una idea sesgada de lo que representa.

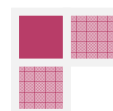
2.- ¿Considera que el Tercer Sector cuenta con el adecuado reconocimiento por parte del sector privado?

En mi opinión el Tercer Sector goza de una buena credibilidad. Algunos estudios sobre la confianza de los ciudadanos en las instituciones los sitúan en las primeras posiciones del ranking. Es cierto que en los últimos tiempos algunos escándalos les han “salpicado” pero, en conjunto, mantienen su credibilidad. Otra cosa distinta, con la que obviamente no puedo estar de acuerdo, es que de ello se extraiga conclusión de que las empresas no son confiables y sí el Tercer Sector. Como dice el refrán: “Hay de todo como en botica”.

Respecto al reconocimiento por parte del sector privado, debemos considerar que el Tercer Sector es un ente en exceso heterogéneo y disperso. No resulta sencillo para los ciudadanos, ni tampoco para las empresas, identificar con claridad algo tan complejo. No es fácil diferenciar entre unas y otras organizaciones. Se trata además de un sector en auge, emergente, y este proceso se ha producido en pocos años. Es lógico que la “digestión” sea difícil. Por otro lado, el Tercer Sector está inmerso en un proceso de transformación y debe decidir cuál es el tipo de colaboración y espacio de encuentro que quiere tener con el mundo empresarial. Algunas organizaciones lo tienen claramente definido, pero no puede afirmarse que sea así en la mayoría de ellas.

3.-¿Cómo calificaría la relación actual entre empresas y entidades del Tercer Sector?, ¿cuál suele ser el marco de relación?:

Creo que es un marco de relación muy mejorable por ambas partes. Parece que la relación oscila entre la financiación y la denuncia. Se hace preciso clarificar los roles de cada uno sustentados en políticas de diálogo. Y es preciso clarificar



también quienes tienen que asumir determinados papeles. El Tercer Sector pretende ser el escrutador de la actividad empresarial y esta actitud colisiona con la posición de los sindicatos que, a su vez, consideran que deberían ser ellos los encargados de dicho control.

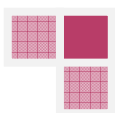
Da la impresión que hasta la irrupción del Tercer Sector, el mundo empresarial ha sido ajeno a los controles. Y eso no es cierto... somos tradicionalmente las empresas las que más exámenes pasamos. Si no funcionan los controles, habrá que buscar otros; pero no pueden auto atribuirse un papel de forma unilateral.

Ante esta situación, en el mundo empresarial se están dando dos actitudes: una “farisea” en el que se adopta una posición de “escucho, pero luego no les tomo en cuenta”. Y otra que consiste en ver cómo buscamos fórmulas de diálogo y de encuentro fructíferas, que tiendan puentes.

Por otra parte, el Tercer Sector está en un proceso de transformación, si bien se perciben distintos ritmos en dicho proceso. A día de hoy podría decirse que, en función del grado de maduración de dicho proceso, habría tres tipos de organizaciones: las primeras juegan un rol en el que sólo buscan financiación desde la filantropía. No participan del contenido estratégico de la RSE ni dialogan con las empresas de tú a tú. Actúan, si se me permite la expresión, como “pedigüños”. Se sorprenden cuando les dices que su proyecto no encaja con tu estrategia y su respuesta es: ¿pero cómo no me vas a ayudar para los niños que se mueren en África a consecuencia del VIH?. No hablan en lenguaje empresarial. Se sustentan en el criterio de beneficiencia.

Una cosa que me llamó mucho la atención fue que, observando esta problemática, hace unos años se nos ocurrió la idea de utilizar nuestra Universidad Corporativa, para ofrecer gratuitamente formación en management al Tercer Sector. Para empezar hicimos una encuesta con el objetivo de tantear si la idea les encajaba, si les concedían valor y conocer qué tipo de temáticas les interesaban más. Una de los resultados que arrojó en esa encuesta fue que lo que más les interesaba eran temas de comunicación (pero bajo una visión parcial y limitada: entendidas casi en exclusiva como relación con la prensa) y muy poco temas de técnicas de venta, dirección de proyectos u otros aspectos de la gestión.

Un segundo grupo, que si bien no ha madurado lo suficiente -lo hará-, se ha embarcado en la transformación para pasar de lo “puramente” solidario a dotar a su organización de instrumentos de gestión, lo que les permitirá avanzar en su relación con el mundo empresarial y al final tener una menor dependencia de la financiación pública, diversificando sus fuentes de ingresos; Existe un tercer grupo de organizaciones, todavía poco numeroso, que ya ha desarrollado capacidades para entender la necesidad de las alianzas, de la estrategia, del consenso... Este proceso resulta interesante porque surgirán acuerdos que harán más eficaces a las propias



entidades del Tercer Sector y también a las empresas en su rol como agentes de transformación social.

4.- ¿Qué papel pueden jugar las organizaciones del Tercer Sector en el marco de las estrategias de RSE de las empresas?

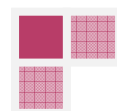
Hasta hoy, la puerta que está abierta entre ambos es fundamentalmente la acción social. Esto se me antoja insuficiente. Cuando hace 8 años el concepto de RSE cobró protagonismo, el peso específico de la acción social era muy significativo. Pero con el transcurso del tiempo eso ha cambiado. La acción social es sólo una pequeña parcela de la RSE y, desde mi punto de vista, no es la más importante. Las empresas nos debemos a múltiples stakeholders: la sociedad no es el único. Aparecen otros grupos esenciales: accionistas, empleados, clientes, administración, actores medioambientales, etc.

Las empresas prestamos mucha atención a los sistemas de gestión de RSE, a los indicadores, a la relación con los proveedores, etc. y no vamos a dejar de hacer inversiones en acción social pero debemos desarrollar proyectos sostenibles para el entorno social y para la empresa y, a su vez, claramente alineados con nuestras respectivas estrategias de negocio. En este contexto, las organizaciones del Tercer Sector tienen una enorme oportunidad de establecer relaciones fructíferas con las empresas y por supuesto, obtener financiación y hacer proyectos conjuntos, pero para que esas acciones tengan capacidad de ser sostenibles es necesario que se entienda un planteamiento de estas características. De lo contrario los acuerdos no se sostienen a largo plazo ya que aunque pueden asegurar resultados sociales, no así su sostenibilidad en el tiempo y, desde luego, no aseguran suficiente retorno para las empresas.

5.- Organizaciones del Tercer Sector en USA han determinado el valor de su marca a través de la consultora Interbrand , ¿considera que este podría ser un aliciente para fomentar la colaboración de las empresas con las organizaciones del Tercer Sector en nuestro país?

Yo creo que en este momento cualquier tipo de herramientas que ayude a las empresas a poder diferenciar, a poder situar las distintas organizaciones, es bienvenida. Iniciativas tan simples o tan sencillas como la que tiene la Fundación Lealtad representan ayuda. Pero, aun siendo un aliciente, no será suficiente. En algunos ámbitos del Tercer Sector persiste cierta “informalidad” en la gestión. Esto es difícil de asumir para las empresas que estamos acostumbradas a medirlo todo y orientados a resultados. Por eso creo que lo más importante es el proceso de transformación al que me refería con anterioridad.

6.-¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en la mayoría de las entidades del Tercer Sector?



En mi opinión no es así en la mayoría de los casos, entre otras cosas porque suelen tener una visión parcial de la comunicación, excesivamente centrada en la relación con los medios de comunicación y olvidan otras facetas como el marketing estratégico, incluso en ocasiones las relaciones públicas u otros. Tampoco es de extrañar porque en el mundo empresarial la profesionalización de la comunicación es relativamente reciente.

Hace unos años, una ONG de acción social propuso una interesante iniciativa. Pidieron colaboración a distintos tipos de profesionales del ámbito de la comunicación para que les ayudásemos a encontrar vías que les permitiesen superar algo que habían identificado como un problema de visibilidad pública de su organización. Se trataba de encontrar cauces para conseguir que tuviesen una imagen relevante (conocida), nítida (asociada atributos) y valorada (reconocida).

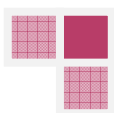
En las reuniones que mantuvimos se evidenciaron ciertos prejuicios de aquella organización del Tercer Sector ante la comunicación (por otra parte frecuente en el Tercer Sector). Habían encargado un estudio sobre la imagen de las ONG's. En los distintos rankings ellos aparecían en la parte baja de la tabla cuando son una organización grande, bien gestionada, etc. Estaban preocupados. La idea era que les ayudáramos a encontrar un posicionamiento potente que les permitiese una mayor visibilidad pública, como consecuencia de ello, aumentar su capacidad para obtener recursos. Esto no es más que una problemática de marketing convencional.

Cuando les preguntamos acerca de sus atributos clave, nos relataron los valores de su ideario. Les expresamos que no era posible trasladar todos ellos en comunicación publicitaria, que había que estudiar cuáles de ellos tenían más "potencia de fuego" para calar en la mente de los ciudadanos y seleccionar. Pero ellos, no querían hacer ese proceso porque había un aspecto de su ideario al que no querían renunciar.... solo que a ese aspecto los ciudadanos españoles no le conceden importancia. Sin embargo, estaban dispuestos a relegar el valor de su ideario que mayor capacidad de atracción tenía para el consumidor.

7.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

Creo que la comunicación no se debe improvisar. Una empresa o cualquier tipo de entidad, incluso las personas, no podemos dejar al azar algo que tiene tanta repercusión sobre la percepción. Ha de planificarse. Cada uno debe conocer cuales son sus fortalezas, sus debilidades, qué camino quiere buscar y a partir de ahí realizar una serie de acciones comunicativas que se caractericen por su coherencia con lo anterior.

Pero entiendo que la situación actual en el Tercer Sector esté muy lejos ello. Es algo similar a lo que ocurría en el mundo de la empresa hace 20 años: la función



de comunicación era entendida como algo residual, carente de competencias, alejada de los espacios de decisión real en las empresas (no participaba en la estrategia, ni se ubicaba a nivel directivo. Ni mucho menos Dircom formaba parte Comité de Dirección). Simplemente se tenía a alguien que se relacionase con los periodistas “por si un día van mal las cosas” y poco más.

El mundo empresarial siempre se ha distinguido porque tiene capacidad de innovación y recursos para hacerlo. Si hace nada esa era la situación, es fácilmente comprensible lo que ocurre con la comunicación en el Tercer Sector. Seguramente, este proceso es más largo entre estos últimos porque la transformación que han de hacer no afecta únicamente a la comunicación sino también a la gestión, al control económico, a los recursos humanos, etc.... pero lo importante es que no consideren la comunicación como algo menor y, lejos de posponer el cambio, le presten atención desde ahora.

10.5.4. JAVIER MARTIN CAVANNA, PRESIDENTE DE COMPROMISO EMPRESARIAL Y EX DIRECTOR GENERAL DE CODESPA

1.- Desde su conocimiento profundo del sector, ¿qué entiende por Tercer Sector?, ¿cuál es la misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector?

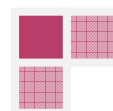
Es un término muy confuso, porque tradicionalmente se entendía por Tercer Sector a las organizaciones que prestaban un servicio social, pero hoy en día la empresa ha entrado en juego y, en muchas ocasiones, su impacto social con colectivos desfavorecidos es mayor que el de las instituciones del Tercer Sector, lo que lleva a mucha gente a plantearse que lo realmente importante son los “resultados” y no tanto distinciones jurídicas o formales. Actualmente las fronteras están muy difusas.

Pero bueno, las características que diferencian a las entidades del Tercer Sector de otro tipo de entidades siguen siendo la ausencia de ánimo de lucro y el tipo de financiación especial (los donativos).

2.- ¿Considera eficiente la labor que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector con los colectivos a los que dedican su actividad?

En mi opinión, la eficiencia es uno de los grandes retos de las organizaciones del Tercer Sector, aunque existen excepciones, como es natural.

3.-¿Cuál es la imagen que proyecta el Tercer Sector? ¿Cuál cree que es la imagen que tienen las organizaciones del Tercer Sector?



La valoración que tienen los profesionales del mundo de las empresas acerca del Tercer Sector es que es un colectivo bien intencionado, pero bastante ineficaz. Las entidades del Tercer Sector de acción social proyectan una imagen de bien intencionados pero con pocos resultados. Del ámbito de la Economía Social se conoce muy poco a nivel de opinión pública.

Existe una desconfianza mutua entre el Tercer Sector y las empresas, por eso el trabajo de las organizaciones del TS no está correctamente visibilizado, y no se conoce bien la labor que realizan tanto uno como otros. Entre ellos son unos grandes desconocidos.

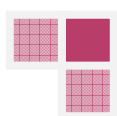
Las organizaciones del Tercer Sector podrían mejorar la imagen que transmiten al sector empresarial impulsando el diálogo y la colaboración mutua.

En muchas entidades del Tercer Sector existen recelos acerca del marketing social de las empresas, ¿cómo podrían las empresas atenuar esos recelos? (códigos éticos, de conducta, planes de relaciones con stakeholders, *accountability*...)

Hay evidentemente por parte del sector de las ONGs un recelo, aunque está cambiando el perfil de los directivos que se están incorporando al sector. Como comentaba anteriormente, existe un desconocimiento mutuo y esa falta de conocimiento genera suspicacias; los recelos sólo pueden vencerse en el terreno práctico, cuando los dos sectores empiezan a colaborar en un proyecto común. Ambos sectores tienen cosas que aprender el uno del otro. La empresa tiene que mirar con menos recelos a las ONG, y entender sobre todo que el trabajo de las ONGs es un trabajo a largo plazo. Los resultados a corto no se ven: cuando hablamos de cambios y de cambios en el campo social, estamos hablando de veinte años vista. Que una empresa se decida a invertir a 20 años vista, es complicado. ¿Cómo se consigue eso?, pues se consigue si la ONG es capaz de mostrar resultados anualmente sin renunciar a esa visión a largo plazo. Resumiendo, creo que este es un proceso que requiere mayor diálogo, pero que camina en la buena dirección. Yo llevo aquí 20 años y aprecio los cambios, quizá no tan rápidos como algunos quieran, pero están ahí.

4.-¿Cómo calificaría la relación actual entre empresas y entidades del Tercer Sector?, ¿cuál suele ser el marco de relación?:

- **Fundraising:** entidades del Tercer Sector como receptoras de fondos.
- **Partenariado:** alianzas en el desarrollo de políticas de acción social
- **Screening/ watching:** ONGs como impulsoras de actividades de escrutinio (corporate campaigns...) hacia las empresas.
- **Engagement:** creación de consejos mixtos o comités consultivos (Community advisory panels...)



Las alianzas entre empresas y ONGs, pueden ser el futuro para algunas ONGs. Las ONGs están divididas ahora mismo, por simplificarlo mucho, en dos grandes grupos: están lo que tú has llamado las organizaciones activistas, que básicamente su función es impulsar campañas de sensibilización de la opinión pública, desde distintos ámbitos y han elegido esa estrategia y así van a seguir, y luego está el otro gran grupo que es el de las organizaciones, podríamos decir, ejecutoras de proyectos. Las ONG ejecutoras tienen un campo muy interesante para forjar alianzas con las empresas, y el tema de las alianzas se va a reforzar mucho más en el futuro por una razón muy simple: si la globalización nos ha enseñado algo es que los problemas de uno, son problemas de todos.

La empresa cada vez es más consciente de que no puede subsistir en un entorno que está socialmente enfermo y que tiene que hacer algo. Se necesita el concurso de todos los actores: de la empresa, de las organizaciones sociales y de la Administración pública, porque los problemas son complejos y cada uno de estos actores puede aportar sus propias capacidades.

Las organizaciones sociales, sobre todo en los países menos desarrollados, tienen un gran conocimiento de la problemática social y una relación muy próxima con las comunidades afectadas. La empresa lo que tiene que hacer es apoyarse en esas organizaciones, que conocen el terreno y que se han ganado la confianza de la comunidad y aportar su eficacia para resolver los problemas.

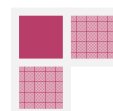
5.-¿Qué es lo que la empresa puede aportar a las ONGs? Pues precisamente la eficacia de todos sus procesos y suplir las carencias que tienen muchas veces las organizaciones del Tercer Sector, que es su falta de orientación a resultados.

Del diálogo entre los dos sectores pueden surgir cosas muy buenas. Cada uno puede aportar lo suyo. Ese proceso de alianza puede ser un proceso gradual, y eso la ha estudiado muy bien Jean Austin, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard. Austin comenta que el proceso de construcción de alianzas es un proceso gradual que atraviesa diferentes etapas. Desde un primer contacto, en el que apenas hay intercambio hasta una fase final en el que empresa y ONG integran cada vez más sus operaciones y estrategias.

De todas las maneras, en estos últimos años ha habido muchos progresos. Hace diez años en las ONG no existía el cargo o función de responsable de empresas y ahora las grandes ONG tienen una persona encargada de esta área; en las empresas se da un fenómeno parecido, hace diez años no existía un responsable de RSE y ahora todas las empresas del IBEX tienen esa función.

6.- ¿Qué papel pueden jugar las organizaciones del Tercer Sector en el marco de las estrategias de RSE de las empresas?

El papel que pueden jugar las entidades del sector en el contexto de la RSE de las empresas es el de un aliado que les ayude a impulsarlas e implementarlas,



especialmente en el área de acción social. Considero que si pueden considerarse las políticas de RSE como una puerta para visibilizar la aportación de las organizaciones del Tercer Sector.

La responsabilidad social empresarial, lo que está sirviendo básicamente es para poner el acento social en el sector empresarial. Para poner en la agenda del sector empresarial los temas sociales y eso puede servir más a la empresa. Yo creo que el Tercer Sector, ya nace con ese compromiso inicial

7.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector? ¿son entidades transparentes? ¿Existen problemas de comunicación? ¿Cuál es el principal problema?

Yo creo que en este país ha hecho mucho por aumentar la transparencia la Fundación Lealtad, es una copia de lo que se hace en USA. Eso ha hecho mucho por aumentar los grados de transparencia de parte de un sector, que es el sector social de las ONGs que recibe dinero del público. Con todo lo discutible que pueda ser su metodología, desde luego ya hay por lo menos una institución, y es una institución referente para muchas empresas, todavía hay que avanzar mucho más.

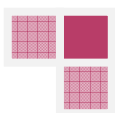
Por ejemplo, mi me preocupan mucho las Fundaciones empresariales. No es admisible que no la mayoría de ellas no publiquen los estados financieros de las Fundaciones empresariales, porque son organizaciones exentas y como tales tienen una obligación de rendición de cuentas genérica a la sociedad.

En Estados Unidos, las grandes Fundaciones patrimoniales, la fundación Rockefeller, la Fundación FORD publican todo en sus webs (patronos, estados financieros actualizados, códigos éticos y de conducta...). Aunque parezca mentira, las ONG son mucho más transparentes actualmente que las Fundaciones patrimoniales y familiares, y eso no tiene mucho sentido. Parte de la función de una fundación, aparte de gestionar proyectos, es transmitir esa transparencia, la transparencia es un activo de todo el sector.

El sector está necesitando y tiene hambre es de criterios claros y orientaciones respecto a qué la *rendición de cuentas*, cómo se gestiona el órgano de gobierno, cuáles son los derechos de nuestros donantes, etc.

Organizaciones del Tercer Sector en USA han determinado el valor de su marca a través de la consultora Interbrand, ¿considera que este podría ser un aliciente para fomentar la colaboración de las empresas con las organizaciones del Tercer Sector en nuestro país?

El tema de las valoraciones de las marcas de las entidades del Tercer Sector es un aliciente sólo para aquellos proyectos relacionados con las ventajas de una “asociación de marcas”; en general, la asociación de marcas suele beneficiar a la imagen de la empresa no a la ONG. Mi recomendación a las ONG es que sean muy



cautas a la hora de asociarse y determinen muy bien los beneficios que se van a derivar de esa asociación.

10.5. 5. SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON, PROFESOR DE IESE Y AUTOR DEL LIBRO EL TERCER SECTOR EN ESPAÑA.

1.- ¿Cuál es a su juicio la imagen que transmiten hacia los profesionales del mundo de la empresa en general las organizaciones del Tercer Sector?, ¿y de la Economía Social?

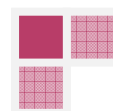
A mi juicio, la imagen que proyectan las Cooperativas es la de organizaciones con gran sensibilidad social pero con ciertas ineficiencias en la gestión, que se traducen en una falta de agilidad en la toma de decisiones. En este sentido, proyectan la imagen de estar necesitadas de un cierto aprendizaje de las técnicas de gestión de lo que podríamos denominar la empresa tradicional.

Las ONGs por su parte, transmiten una imagen al exterior de ser poseedoras de una mayor autoridad social y moral derivada de la actividad a la que se dedican, pero al mismo tiempo, existen dudas entre la opinión pública sobre su independencia financiera del Estado. En definitiva, tienen el marchamo de un cierto clientelismo hacia el Estado por ser receptoras de fondos de éste y proyectan una imagen de falta de autonomía.

2.-¿Cómo calificaría la relación actual entre empresas y entidades del Tercer Sector?, ¿cuál suele ser el marco de relación?:

- Fundraising: entidades del Tercer Sector como receptoras de fondos.
- Partenariado: alianzas en el desarrollo de políticas de acción social
- Screening/ watching: ONGs como impulsoras de actividades de escrutinio (corporate campaigns...) hacia las empresas.
- Engagement: creación de consejos mixtos o comités consultivos (Community advisory panels...)
- Otras

La relación actual entre empresas y ONGs es todavía de fundraising y esta fórmula de relación es así fundamentalmente por dos motivos: las empresas arrastran todavía un déficit del pasado, que se traduce en dar prioridad a los resultados a corto plazo y a la rentabilidad de los proyectos en términos de imagen, por lo que se acercan al Tercer Sector más desde la óptica del marketing social. Por su parte las ONGs, todavía tienen entre sus prioridades fundamentales cuando se acercan a las empresas la búsqueda de la financiación de sus proyectos, a lo que se suma una



cierta falta de efectividad y de profesionalidad en la gestión, mirado esto bajo los parámetros empresariales, por lo tanto, tanto unos como otros, tienen sin duda sus propios intereses que impiden que exista una relación efectiva de alianza.

En mi opinión, las ONGs deberían ser capaces de gestionar con excelencia o poner los medios para comenzar a mejorar la profesionalización de sus procesos de gestión y las empresas, por su parte, todavía tienen mucho que aprender en el terreno social, no sólo hacia fuera sino también hacia dentro de la empresa, en relación a sus propios trabajadores.

Los Comités conjuntos entre ONGs y empresas se encuentran en un estadio muy incipiente en España todavía, es un tema que se haya en fase germinal, que se irán poniendo en marcha cuando se superen los prejuicios tanto por una parte como por la otra.

3.- ¿Qué papel pueden jugar las organizaciones del Tercer Sector en el marco de las estrategias de RSE de las empresas?.

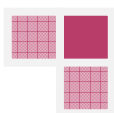
La RSE es una puerta para visibilizar al Tercer Sector, pero también para compartir experiencias entre unos y otros. Aunque para muchas empresas comenzó siendo una forma de expiar sus propios pecados, ahora cada vez más, a fuerza de hacerlo se ha visto modificado el contenido y se ha evolucionado del puro marketing social a una forma de entender la empresa fundamentada en los valores. En definitiva, hay muchas empresas que lo hacen de motu propio, por convencimiento, mientras que otras entienden la RSE desde el punto de vista del marketing social.

4.- ¿Qué opina sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

Yo creo que la comunicación del Tercer Sector es deficitaria, porque a veces peca por defecto y otras por exceso en la manifestación de sus mensajes. En cualquier caso se intuye que es todavía un punto débil para el sector, que sin duda tendrá que mejorar.

5.- ¿Qué papel puede desempeñar la comunicación en el proceso de legitimación/puesta en valor/reconocimiento del Tercer Sector?

La comunicación es crítica en cualquier fenómeno humano y por lo tanto en este sector también. A nadie se nos escapa que en la sociedad en la que vivimos cualquier entidad debe comunicar quiera o no quiera, y no sólo hacia fuera, sino también hacia dentro. No en vano, la comunicación interna cobra una especial importancia en este tipo de entidades y así, la comunicación a voluntarios y a empleados es una pieza fundamental para desarrollar con éxito la actividad en este tipo de organizaciones.



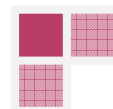
Finalmente, me gustaría indicar una cuestión que también se encuentra en el debe de las organizaciones del Tercer Sector en lo que se refiere a la gestión de la comunicación que realizan y es que a veces pecan de humildad al no transmitir adecuadamente todo lo que se hace con los colectivos objeto de su actividad.

10.5.6. JULIO SÁNCHEZ FIERRO, SECRETARIO EJECUTIVO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y RELACIONES CON MOVIMIENTOS ASOCIATIVOS DEL PARTIDO POPULAR, EX DIPUTADO DEL PARLAMENTO ESPAÑOL, EX SECRETARIO DE ESTADO.

1.- ¿Qué opina sobre la gestión de la comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. Muchos de los proyectos que se ponen en marcha entre las empresas y el Tercer Sector tienen como fundamento la RSE de aquellas, ¿considera que la RSE puede suponer una puerta para visibilizar al Tercer Sector?

Existe una dificultad objetiva de encontrar unas líneas estratégicas de comunicación para el Tercer Sector, debida a su gran dispersión. Sería el primer tema, luego, otro tema es que el conjunto de la sociedad cada vez ve con más interés el sentido solidario, la voluntad de compromiso, el sentido humano de este tipo de entidades del Tercer Sector. De alguna manera involucran estas claves en sus mensajes publicitarios otras entidades, las empresas que son de otro sector. Quieren captar esa benevolencia para ellos, no necesariamente para ganar más dinero, ni para ser más competitivas, a veces para paliar el mensaje tan descarnadamente competitivo que evidentemente no es suficiente en la sociedad moderna donde, cuenta mucho el clima social, no solamente el interno que tiene la empresa, sino el clima social que genera a su alrededor. Como el clima social que genera a su alrededor una entidad del Tercer Sector es positivo, pues se quiere acercar a ese planteamiento.

En tercer lugar, hay una línea que actúa como un eslabón a estos efectos, que es el concepto nuevo de responsabilidad social corporativa. La idea de RSE se está utilizando con una frecuencia excesiva, como una marca de calidad social de la empresa, como instrumento de competitividad adicional. Es cierto que la gestión de la RSE es muy diversa, tiene un calado muy distinto, tiene una utilización, a veces noble y a veces no tanto, y en todo caso digamos que esa dispersión y ese concepto de contribución al bienestar que en este momento la sociedad que vive bajo cánones y parámetros muy competitivos, a veces desgarradamente competitivos, necesita para poder sobrevivir paliativos, que genera esa excesiva competitividad. Esa idea de solidaridad de estrategia de comunicación que puede utilizar el Tercer Sector, esta siendo utilizada ya con frecuencia, por sectores distintos al del Tercer Sector. Yo



intuyo que uno de los problemas que pueden surgir es que a veces entidades financieras por ejemplo o de transportes por ejemplo, utilicen en el sentido más utilitarista del mundo ese mensaje, ese tipo de comunicación hasta tal punto y con una intensidad tal que haga difícil identificar cuando lo usa una entidad del Tercer Sector en sentido estricto. Entonces prácticamente una entidad del Tercer Sector, tendría que utilizar lo que para ella es natural, como un elemento de autodefensa en su propia comunicación.

2.- ¿Cuál cree que es la imagen que proyectan las organizaciones del Tercer Sector a la sociedad y a la clase política en particular?.

Quienes estarían más legitimados para proyectar esa imagen de compromiso de solidaridad están llegando tarde a hacerlo público en este momento si sale amnistía internacional, por ejemplo o mensajeros de la paz, pues compite con ENDESA, Iberdrola o Caja Madrid o con la Caixa, pero compite digamos al *tran tran*, porque han ido delante las empresas por su capacidad de comunicación, medios técnicos y lo que cuesta estar presente, tienen más posibilidades que el Tercer Sector.

Yo creo que en estos momentos habría que plantearse una autenticidad en la comunicación. Aunque todos hablemos de esto, nosotros si que hablamos de eso, hablamos del valor añadido real del Tercer Sector, no con otras intenciones. Sólo el Tercer Sector está legitimado para dar determinados mensajes, no las empresas.

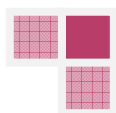
3.- Cuando se habla del Tercer Sector, desde la clase política ¿hay una percepción clara y unívoca del mismo?

Yo pienso que sí, lo que ocurre es que no es ni el sector público, ni el sector privado y esto recuerda a esa expresión, que se utiliza mucho en España, pero su origen es chileno, que el Tercer Sector no es *ni chicha ni limoná*.

Luego ha habido malas experiencias en concreto en el sector cooperativo, que están en la memoria de todos, que han marcado su imagen durante mucho tiempo, en el sector inmobiliario, ya va quedando menos, pero esa mala imagen está.

4.- ¿Considera que las organizaciones del Tercer Sector son transparentes?

En términos generales yo creo que no hay esa sensación de que sean transparentes estas entidades, lo cual no quiere decir que no lo sean. Tendrían que explicar más que es lo que hacen durante todo el año y hacer más proxelitismo. Las ONGs no pueden ser meras gestorías, sino que tiene que transmitir espíritu solidario, cambiar actitudes, marcar estrategias, etc...



5.- ¿Como describiría la gestión de la comunicación que realizan las entidades del Tercer Sector?

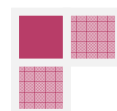
Yo para empezar creo que en el mejor de los casos hay un responsable de relaciones institucionales, sin un nivel de especialización en técnicas de comunicación muy elevado. Ha habido una etapa en algunas ONGs del Tercer Sector, han estado más instaladas en la práctica que en la dialéctica, es decir centradas en llamar más la atención a los medios que en otra cosa, encadenarse a un político, etc etc por lo tanto la comunicación ha estado más en la imagen que en los mensajes.

Por otro lado existe un defecto muy profundo a muy juicio, ese defecto consiste en no decir lo que hay que hacer, sino denunciar lo que se hace mal, es un error garrafal, no ofrecen alternativas y menos a través de campañas de comunicación. Hay excepciones en positivo, como algunas ONGs que envían mensajes de prevención y no de alarma en sus campañas publicitarias. Los mensajes catastróficos creo que no son lo más adecuado, son mensajes como una traca en unas fiestas patronales, que están bien, pero que la traca no termine quemando el pueblo.

6.- ¿Qué papel puede jugar la comunicación para legitimar; para poner en valor, para reconocer el verdadero valor del Tercer Sector?

Lo importante es la comunicación. A aquellos que piensan que unas buenas estadísticas del Tercer Sector es lo que verdaderamente hace falta, les diría que eso son herramientas al servicio de la comunicación. Tu puedes distinguir entre comunicación y `propaganda, entonces si la comunicación está basada en datos fiables y que son sistemáticos y contrastables, es decir si no es propaganda, que tiene un elemento de voluntarismo que si es para cosas buenas, se puede disculpar el que tenga poco soporte, pero yo creo que lo que no se percibe es una estrategia de presencia del movimiento del Tercer Sector en los medios de comunicación. No hay una estrategia global y solamente hay estrategias parciales como por ejemplo la ONCE, al final eso es el presente, pero no es el futuro.

Esto ocurre a veces por falta de medios, otras veces por falta de estrategia y otras porque aunque existan medios, lo que no hay es sensibilidad hacia la comunicación.



10.5.7. JUAN CARLOS RAMIRO, DIRECTOR GENERAL DE COORDINACIÓN DE POLÍTICAS SECTORIALES SOBRE LA DISCAPACIDAD DEL MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES, SANIDAD Y DEPORTE.

1.- ¿En su opinión, como considera que se gestiona actualmente la comunicación por parte de las entidades del Tercer Sector?

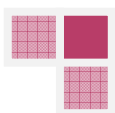
La comunicación desde el Tercer Sector para fuera, tanto para el resto de la sociedad civil como para el sector empresarial, tiene una brecha que está justo por debajo del primer estamento, es decir, la información queda bloqueada en el ámbito de la dirección de las entidades del Tercer Sector, no pasa para abajo. Ni pasa para abajo, para el resto de los afiliados, ni mucho menos para el resto de la sociedad. En España se están produciendo constantemente avances tanto a nivel social, a nivel legislativo o a nivel de investigación, y quedan desconocidos porque esa información no se transmite. Esa información se queda en el ámbito elitista. Los que vamos a los CONGRESOS a lo largo de todo el año, son los que estamos en posesión de la información, que nos llega de primera mano, es decir, las cúpulas, nada más.

La información no es que no llegue al resto de la sociedad, es que no llega ni al afiliado de a pie y eso aún cuando cada vez hay más publicaciones o más revistas. Todas las Asociaciones tienen su propia publicación, pero queda totalmente difuminada entre todo el volumen de información.

2.- ¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en la mayoría de las entidades del Tercer Sector?

Se ponen en contacto con nosotros normalmente a través de carta o vía teléfono, que en la mayoría de los casos denota entre otras cosas una falta de conocimiento de los formalismos mínimos de cómo funciona la Administración, esto significa un desconocimiento de los procedimientos y esto a su vez, denota una falta de profesionalización y de gestión. En la mayoría del sector de las ONGs se sigue trabajando en base al voluntariado, que no es malo, pero debería ser un complemento nunca acción principal y existe una falta de metodología importante. Casi toda la información que se nos trae, en el tema de subvenciones por ejemplo, denota que entidades y Federaciones con una experiencia de años siguen cayendo en errores formales de presentación de documentación enormes y eso significa una inmadurez o una dotación excesiva del personal, que lo que hace es que no domine ni la gestión ni el contenido de lo que trae entre manos.

Hay falta de comunicación y de información en el seno del Tercer Sector y eso es evidente en el tema de las nuevas tecnologías, porque por ejemplo cuando sale al mercado un ratón accesible o un traductor de voz a texto para móviles para las personas sordas, cuando hablas con las personas sordas, el 90% de la gente,



desconoce que eso existe y es una pena que entidades privadas y ONGs estén dedicando tiempo, recursos y dinero a desarrollos de este tipo y luego, no es que no llegue al resto de la sociedad, es que no llega ni al potencial beneficiario de esos avances. Es un problema enorme de difusión, de información y de responsabilidad por parte de los dirigentes de las ONGs, que no consiguen trasladar, no por mala fe evidentemente, esas iniciativas a sus asociados. Cuando vamos a los cONGresos y las entidades presentan avances como estos, yo creo que al día siguiente habría que difundirlo a todos los asociados y eso se puede hacer sin mucho coste a través de un mailing mismamente.

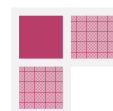
3.- ¿Cuál cree que es la imagen que se proyecta hacia fuera del Tercer Sector?, Después de los escándalos que se han producido sólo en algunas entidades, ¿cree que eso ha menoscabado la imagen del Tercer Sector en su conjunto?

La imagen que se proyecta desde el propio Tercer Sector sigue todavía anclada en la filosofía de los años 80. Aunque el Tercer Sector cada vez habla más de la promoción de la autonomía personal y de la independencia y otra serie de valores en esta línea, el propio Tercer Sector no ha superado la mentalidad asistencialista y sigue anclada en la supervivencia a base de subvenciones, no se ha profesionalizado. Por ejemplo en la discapacidad, aunque suene fuerte, en el ámbito del trabajo, o da el paso hacia una cierta profesionalización o lo va a pasar muy mal en situaciones como la de ahora donde hay una cierta recesión económica y donde los recursos son limitados.

4.- Muchas veces se pone en entredicho la verdadera independencia de las ONGs respecto al Estado por depender fuertemente de las ayudas económicas que este le concede, ¿considera que existe una verdadera independencia o libertad de acción por parte de el Tercer Sector?

El Tercer Sector tiene la visión de seguir dependiendo principalmente del ámbito público y de los recursos públicos. Es cierto que fuera de España y sobre todo en los países nórdicos, se trata de conseguir recursos, como pasa en otro tipo de actividades como el deporte, donde son partners o promotores dentro del ámbito privado y de esa forma se involucran en el proyecto, pero aquí en España pensamos todavía en conseguir los recursos a través de los recursos públicos y el poco dinero que se consigue es a través de las entidades que tienen líneas de Responsabilidad social corporativa, pero hoy en día saben que las líneas fundacionales de las empresas, no de las empresas propiamente dichas.

Ser completamente dependiente de recursos ajenos, sobre todo públicos, es estar desatendido siempre. Hay muchos proyectos que no llegan a término que están hipotecados año a año, en función del dinero que se pueda conseguir.



Sobre todo en el ámbito laboral, continuamente en todos los cONGresos, cursos, jornadas a las que vamos, cuando hablamos del tema de inserción laboral, la mitad del cONGreso es para hablar de lo mal que está la inserción laboral. Todavía seguimos con la idea de que hay que potenciar el empleo protegido, que es cierto para determinados colectivos con discapacidades muy altas, pero hoy en día hay ejemplos más que de sobra de centros especiales de empleo, que es una calificación administrativa, nada más, que pueden ser empresas totalmente productivas, como es el caso de Technosite de Fundosa o fuera de esta, como el Grupo Siro, que produce la mitad de la bollería para España y además exporta y es centro especial de empleo.

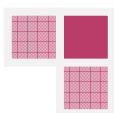
5.- Hay una clara demanda por parte de las entidades de Economía Social o Tercer Sector por tener un mayor nivel de interlocución en los temas de diálogo social y en definitiva por tener un mayor peso específico ante la administración y los políticos, ¿considera que esta demanda está correctamente justificada?, ¿se tendría una mayor visibilización del Tercer Sector si estuvieran estas entidades en el diálogo social?

Completamente y es que estamos en una sociedad en la que ya no se puede vivir en compartimentos estancos. No se pueden tratar a las mujeres por un lado, a las personas con discapacidad por otro, a los mayores por otro...todos formamos parte de una colectividad, de una sociedad plural donde tenemos que estar todos en global. Las últimas políticas y normas legislativas en los últimos años, en el tema de la discapacidad como parte del Tercer Sector y también de mayores, la tendencia que se ha seguido es introducir la regulación para colectivos específicos dentro de normas generales. En el tema del empleo, por ejemplo, con la ley 46/ 2006 fue la primera vez que se introdujo una reforma laboral específica para las personas con discapacidad dentro de una ley general para todo el colectivo empresarial y trabajador. Fue una reforma de calado y ahora, yo creo que se ha producido un hito y es que en el desarrollo de la estrategia general de empleo han participado el sector de la discapacidad, la Administración, el Gobierno y los interlocutores sociales, donde se ha producido un acercamiento entre el Tercer Sector y los interlocutores sociales y probablemente esto acabe vinculando las negociaciones colectivas también.

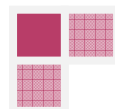
Hasta ahora los interlocutores sociales hablaban mucho, pero desconocían totalmente al Tercer Sector, y el Tercer Sector, exactamente igual, al no tener vinculación con los interlocutores sociales, desconocía las estrategias y las tácticas que ellos manejaban.

6.- Muchos de los proyectos que se ponen en marcha entre las empresas y el Tercer Sector tienen como fundamento la RSE de aquellas, ¿considera que la RSE puede suponer una puerta para visibilizar al Tercer Sector?

Puede ser una puerta fundamental para visibilizar al Tercer Sector y de hecho, yo creo que las líneas de actuación de la Responsabilidad Social corporativa



de las empresas debieran ceñirse para actuar como complemento de las líneas principales de las empresas y a trabajar en el campo de la inclusión y de la visibilidad, pero poco más, es la labor fundamental de la RSE, pero nunca debiera suplir, como está pasando ahora, actividades principales de una empresa como la incorporación laboral o el trabajo en desarrollos sociales.



10.5.8. IGNACIO TREMIÑO, DIRECTOR CORPORATIVO DE EMPRESAS FILIALES DE FUNDOSA GRUPO, S.A. Y EX CONCEJAL DEL P.P. EN EL AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID

1.-¿Qué opina sobre la gestión de la comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?

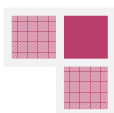
En mi opinión en la gestión de la comunicación del Tercer Sector falta estrategia y además de no haber estrategia no hay profesionalidad. Desde las entidades de este sector se hace comunicación *a ojo de buen cubero*. Por eso, la estrategia es imprescindible porque si tú tienes estrategia pero tienes a alguien que no lo gestione bien, es imposible acertar.

2.- ¿Cuál cree que es la imagen que proyectan las organizaciones del Tercer Sector a la sociedad y a la clase política en particular?

En aquella parte de la sociedad a la que el sector privado no llega porque no es interesante para las empresas, y la administración no llega porque los recursos son limitados, es cuando tiene cabida el Tercer Sector, por ejemplo, el cooperativismo, cubre aquella parte en la que la empresa privada no llega porque no le interesa desde el punto de vista empresarial y la admo no llega porque tiene los recursos limitados, sin embargo eso, que es una realidad, no se ha sabido transmitir y la sociedad no sabe que esto es así, y sin embargo está cubriendo una demanda social auténtica.

Yo creo que la percepción que se ve del mundo de las ONGs, por lo general, es muy voluntarista y poco profesionalizo y eso repercute luego en que los recursos a veces no se utilizan o no se aprovechan al 100%, pero por una falta de profesionalización en el último estadio, que es el que está trabajando directamente con el beneficiario.

Las Cooperativas están años luz de otros países y sin embargo cada vez está muy organizada, ha surgido una revolución en los últimos años, pero también depende de comunidades autónomas. Hay mucha diferencia entre el cooperativismo que existe en el País Vasco o en Cataluña, con el que puede haber en otras comunidades. Ha habido una evolución en cuento a la gestión, pero en el campo de la comunicación no han transmitido a la sociedad ese avance y la sociedad no ve todavía al cooperativismo como el Tercer Sector y tampoco han sabido llevar ese mensaje a los ciudadanos.



3.- Muchos de los proyectos que se ponen en marcha entre las empresas y el Tercer Sector tienen como fundamento la RSE de aquellas, ¿considera que la RSE puede suponer una puerta para visibilizar al Tercer Sector?

Yo creo que en la imagen sí, pero en el fondo las empresas no transmiten la misma idea de RSE que las ONGs.

En mi opinión, han aprovechado las empresas puras y duras el tirón de la RSE, que está ahí, y se han subido a ese carro más como una herramienta de marketing, más que una realidad, y la realidad que está en el mundo de las Cooperativas en el que realmente se crea empleo, en el que realmente se preocupa del bienestar del trabajador, no han sabido transmitir esa ventaja a través de la comunicación.

Y sin embargo antes, de alguna manera se pensaba que no era un mensaje atractivo a la sociedad, pero ahora eso ya no vale, está claro, porque ahora todas las grandes empresas, se han subido a ese carro porque realmente vende, están buscando un hecho diferenciados frente a la competencia, el responder también por la vía de la sostenibilidad medioambiental, el triple balance, y se utiliza porque vende, porque el cliente exige, que la empresa sea ecológica, entonces creo que ha perdido el tren el Tercer Sector, quien debería llevar realmente el testigo.

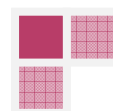
4.-¿Qué papel puede jugar la comunicación para legitimar; para poner en valor, para reconocer el verdadero valor del Tercer Sector?

Todo, la comunicación es fundamental. La comunicación bajo mi criterio consigue la legitimación incluso en aquellos casos en los que no correspondería, lo hemos dicho antes, hay empresas que están llevando la bandera de la RSE, cuando no tendría que ser y sin embargo han cogido ellos el testigo de la RSE y a base de comunicarlo ha calado en la sociedad, cuando realmente no son los que están haciendo una política auténtica en ese sentido.

.....

Dentro del bloque de las entrevistas en profundidad a expertos para conocer como es la imagen transmitida y la percepción que se tiene de la comunicación que se realiza desde el Tercer Sector, nos interesaba tener la opinión de al menos un profesional de los medios de comunicación que nos aportara su visión al respecto desde ese sector. Para ello contactamos con una de las figuras más relevantes del panorama mediático de este país, Manuel Campo Vidal, periodista, escritor y doctor en sociología, cuya experiencia y recorrido por ese ámbito nos podría resultar de gran ayuda para nuestro objeto de estudio.

A continuación pasamos a transcribir la entrevista que nos concedió, para posteriormente analizar conjuntamente las conclusiones de la misma, junto con el resto de los profesionales consultados.



10.5.9. MANUEL CAMPO VIDAL, PRESIDENTE DE LA ACADEMIA DE TELEVISIÓN Y PRESIDENTE DE LUA MULTIMEDIA.

1.- ¿Qué opina sobre la gestión de la comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?

Mi impresión es que la comunicación, como en otros sectores, está muy desordenada y es muy desigual. Por una parte hay algunas empresas del Tercer Sector que gestionan bien la comunicación. Conozco las Cooperativas de Mondragón y hace ya algunos años, a través del departamento de comunicación, me invitaron a conocer y a visitar algunas fábricas vinculadas incluso a Caja laboral, que es el banco que tienen ellos. Después hay otra parte, que es obviamente la obra social de las cajas de ahorro. Conozco algunas, y todas tienen su propio departamento de prensa, que está bien organizado. Y después, hay a mi juicio, una serie de errores o desconocimientos que sumaría al resto de organizaciones del sector. No sé como lo han gestionado, pero sé que tienen dificultades actualmente. Es decir son errores de percepción que proceden de errores de exhibición, en el caso de la ONCE, por ejemplo.

En otros sectores, léase Cooperativas, hay, salvo las que están muy organizadas tipo Mondragón, un desconocimiento, un desorden, una no presencia, y lo veo como un sector, igual me confundo, relativamente desestructurado en su interior y eso hace que no tengan una dirección de comunicación global. La cooperativa tiene una percepción (imagen) casi de salida de la crisis, y creo que es erróneo. Y eso es un error de percepción. La imagen que se transmite es “se estaba hundiendo una empresa y se constituyeron en cooperativa”, cuando hay muchas otras que no es así. Pero si no combates eso, hay una asociación en la impresión de la gente de la cooperativa como un barco de salvación, de una patera empresarial, por decirlo gráficamente.

Y luego hay el Tercer Sector de la ONG, que a mi me ha interesado mucho y de hecho hay una cosa que tengo pendiente, que es hacer un documental sobre ONGs. Estuve un día en vuestra casa hablando con personalidades de otros sitios muy relevantes. Recuerdo que había personas de Cruz Roja, donde se organiza muy bien la comunicación. Es decir, que hay ONGs y ONGs...

2.- ¿Cuál cree que es la imagen que proyectan las organizaciones del Tercer Sector a la sociedad y a los medios de comunicación en particular?

Creo que hace falta en este sector un gran trabajo de clarificación. Un gran trabajo de invitarles a que se transmita, primero la realidad del sector, que es desconocida. Como tal sector, la marca no existe y luego, una vez en su interior, hay realidades muy dispares. Además es verdad que algunas de ellas deberían



estructurarse internamente a efectos de otros órganos, para poder emanar de ahí una comunicación, porque si no se hace, hay sectores en los que los medios no entraremos. Si una cooperativa de Girona, por ejemplo, va por un lado y otra cooperativa, de pONGamos Baena, va por otro, pues es imposible que se transmita el sector tal y como es.

3.- ¿Considera que son organizaciones transparentes?

Creo que algunas ONGs no son transparentes y además la mala imagen de algunas ONGs, algunos abusos y algunos excesos, están contaminando la imagen del sector. Recomendaría a ese sector una labor de clarificación interna y de exhibición de lo limpio, porque es la manera de quitar contaminación y de quitar ruido en esa comunicación.

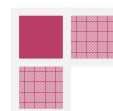
4.- ¿Qué papel pueden jugar las organizaciones del Tercer Sector en el marco de las estrategias de RSE de las empresas? ¿Considera que la RSE puede ser una puerta para visibilizar al Tercer Sector?

Lo considero sin duda ninguna. Conozco por ejemplo la Fundación Pro-niño de la Fundación Telefónica - estamos haciendo un documental sobre eso - y tienen 105.000 niños que sacan de la pobreza y les dan clase en América, pero claro, Telefónica no va a montar las escuelas. Entonces ¿qué hacen?: Telefónica se acerca a algunas ONGs para pedir su ayuda. Ellos están dispuestos a crecer, vienen doblando año a año, y quieren seguir doblando hasta llegar a un millón de niños. ¿Cuál es el problema que tienen?: no tienen suficientes ONGs para después gestionar el asunto. Por lo tanto, el encuentro entre empresas que tienen esa vocación por la responsabilidad social corporativa y gente que está trabajando limpia y honestamente en el tema de las ONGs, es absolutamente necesario. También ahí creo que hay una labor de transparencia, de clarificación, de exhibición del trabajo bien hecho y honestamente desarrollado. Creo que sería muy bueno para el sector.

5.-¿Considera que existe una gestión profesionalizada de la comunicación en las entidades del Tercer Sector?.

La experiencia que tengo es que es profundamente desigual, que siguen moviéndose y van saliendo adelante con alguna profesionalización en algún caso, y sobre todo con contactos de los patronos. En concreto, es la experiencia que he tenido cuando era director de Antena 3, que una ONG me solicitó emitir unos anuncios gratuitamente. Dije que sí, pero que tenía que ser en agosto, cuando hay menos carga publicitaria, y así se hizo. Creo que eso difícilmente lo hubiera podido conseguir un jefe de prensa. En este caso por la gestión directa de los patronos pudo ser, pero todo vale. En cualquier caso hace falta comunicación en ese mundo.

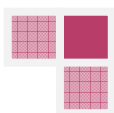
6.-¿Cómo valora el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el Tercer Sector español? ¿Puede ser en algunos casos superficial?



En muchos caso puede ser como tú dices, superficial, pero en una situación, digamos, de pobreza informativa, el daño es tolerable y secundario, porque lo importante es que se hable de esto y al final si sale más el personaje x, que lo que está apadrinando, de alguna manera existe. Es que sino no existiría. Estamos en una pobreza informativa en ese sector y la riqueza potencial que tiene, a mi juicio no está plasmada en los medios ni reconocida en las redacciones. Donde está organizado, está a mi juicio, desestructurado y entonces hay trabajo que ordenar ahí.

7.- ¿Como se podría mejorar esa relación entre Tercer Sector y medios de comunicación?

Auguro un futuro positivo si se trabaja, como todos los futuros. Estamos en un mundo donde crece la densidad del mapa de la comunicación, pero crece también la cantidad de mensajes que se están dando desde el punto de vista publicitario y desde el punto de vista de gente que cree más que la comunicación es un arma fundamental en su estrategia comercial y en su estrategia de posicionamiento. Entonces hay que actuar y hay que estar, es como el gas: todo espacio y todo volumen tiende a ser ocupado, entonces si no lo ocupas tú, lo ocupa otro. Si no hay una acción importante en este sector entonces seguirá en el desconocimiento y puntualmente saldrá por un sitio y habrá una parte que funcione muy bien, pero no será percibido el Tercer Sector en su globalidad. Creo que si tú preguntas a la gente qué es el Tercer Sector, te dirá uno: “pues el agrícola, el industrial, el de servicios...”, ¿no será eso?. No. No estamos hablando del Tercer Sector. Por eso, es conocido Cáritas, es conocido Cruz Roja, es conocido la ONCE, pero de manera independiente. Colectivamente, como sector independiente, no.



10.5.10.- CONCLUSIONES SOBRE LAS ENTREVISTAS A LOS REPRESENTANTES DEL MUNDO DE LA EMPRESA, LA POLÍTICA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Al tratarse de tres tipos de públicos de interés del Tercer Sector heterogéneos entre sí, vamos a proceder a extraer las conclusiones de las entrevistas por separado, para después, ya en la fase de síntesis, identificar y extraer unas conclusiones generales para el total de las 20 entrevistas en profundidad realizadas a lo largo de este estudio empírico.

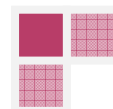
10.5.10.1. CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS DEL SECTOR EMPRESARIAL.

Una vez expuestas las transcripciones de las entrevistas con estos renombrados profesionales del mundo de la empresa, vamos a proceder a extraer las principales conclusiones expresadas en las mismas, agrupándolas en torno a cinco grandes temáticas:

- ✚ Conclusiones en relación a la misión y el peso del Tercer Sector en la economía española.
- ✚ Conclusiones en relación con la imagen que proyecta el Tercer Sector.
- ✚ Conclusiones en relación a las relaciones entre el Sector empresarial y el Tercer Sector.
- ✚ Conclusiones en relación a los proyectos de RSE en colaboración con las entidades del Tercer Sector.
- ✚ Conclusiones en relación a la comunicación del Tercer Sector.

Conclusiones en relación a la misión y el peso del Tercer Sector en la economía española.

Para los expertos del mundo de la empresa, la misión fundamental del Tercer Sector es “paliar la situación de determinadas causas o colectivos desfavorecidos y las características que diferencian a las entidades del Tercer Sector de otro tipo de entidades son la ausencia de ánimo de lucro y el tipo de financiación especial”. “Es el sector que engloba a todas las entidades dedicadas a colectivos desfavorecidos”.



La mayoría de los expertos consultados opinan que no se (re)conoce la importancia y el peso real que tiene el Tercer Sector en la economía española: “en el mundo empresarial en general no se sabe que el Tercer Sector representa el 4,7 % del PIB, pero yo creo que eso le corresponde al Tercer Sector ponerlo de manifiesto”; “al Tercer Sector se le ve desde el sector privado como subvencionado, sin capacidad de actuar por sí sólo y por sí mismo. No se le ve en competencia, sino apadrinado”; “desde el punto de vista público el Tercer Sector sí tiene un sitio, pero cuando entramos en juego con el sector privado, prácticamente no tiene peso en los temas de diálogo social, por ejemplo. Se les percibe, al Tercer Sector, como convidados de piedra en los escenarios de verdad en los que se dirimen temas importantes de economía”.

Conclusiones en relación a la imagen del Tercer Sector.

La valoración que tienen los profesionales del mundo de las empresas acerca del Tercer Sector es que es un colectivo bien intencionado, pero ineficaces: “las entidades del Tercer Sector de acción social proyectan una imagen de bien intencionados pero con pocos resultados”; “no considero eficiente la labor de las entidades, salvo excepciones”.

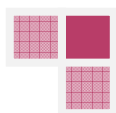
Entre las cuestiones que se resaltan como causantes de esta imagen está el hecho de que: “existe una desconfianza mutua entre el Tercer Sector y las empresas por eso no está correctamente visibilizado y no se conoce bien la labor que realizan tanto uno como otros. Son entre ellos unos grandes desconocidos”; “hay un desconocimiento mutuo, desde el Tercer Sector y ocurre lo mismo con el mundo empresarial”.

Para otros, la imagen que proyecta el Tercer Sector es la equivocada: “yo no me atrevería a decir que el Tercer Sector no tenga visibilidad, yo creo que al contrario, el Tercer Sector la tiene y muchísima, lo que ocurre es que no la tiene como al Tercer Sector le gustaría tenerla, como le convendría tenerla, en el sentido de que lo que estamos viendo a diario, probablemente si hacemos un análisis, lo que prima sobre todo es la tragedia, la alarma, la emergencia, la catástrofe”.

Y un motivo de esa imagen difuminada lo atribuyen a la amplia dispersión de organizaciones que se engloban en el Tercer Sector: “es un sector enormemente disperso, con lo cual, el ciudadano se vuelve un poco loco, creo que hay más de 11.000 solamente aquí censadas en España”

Y tampoco diferencian entre los dos subsectores que configuran el Tercer Sector: “a uno le cuesta, incluso desde el punto de vista profesional, hacer esa diferenciación entre Economía Social, ONGs, ONGds...”

Una de las cuestiones en la que hay amplio consenso entre los expertos del mundo empresarial es que las organizaciones del subsector de mercado del Tercer



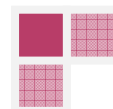
Sector se las conoce muy poco: “ de las entidades de la Economía Social se sabe muy poco y salvo aquellas que afloran son unas grandes desconocidas. Se sabe que tienen su peso, pero nunca se conoce a ciencia cierta, su incidencia, su valor, su aportación”; “ en el mundo de la empresa todavía no se ha hecho esa diferenciación. Yo creo que las Cooperativas, los centros especiales de empleo, etc, etc no están orientados hacia el negocio sostenible. El otro circuito que es el de la ONG, se conoce más en el mundo de la empresa” ; “del ámbito de la Economía Social se conoce muy poco a nivel de opinión pública”.

Sólo uno de los entrevistados hace la distinción entre la organizaciones de *non profit* y las de mercado: “la imagen que proyectan las Cooperativas es la de organizaciones con gran sensibilidad social pero con ciertas ineficiencias en la gestión, que se traducen en una falta de agilidad en la toma de decisiones. En este sentido, proyectan la imagen de estar necesitadas de un cierto aprendizaje de las técnicas de gestión de lo que podríamos denominar la empresa tradicional. Las ONGs por su parte, transmiten una imagen al exterior de ser poseedoras de una mayor autoridad social y moral, derivada de la actividad a la que se dedican, pero al mismo tiempo, existen dudas entre la opinión pública sobre su independencia financiera del Estado. En definitiva, tienen el marchamo de un cierto clientelismo hacia el Estado por ser receptoras de fondos de éste y proyectan una imagen de falta de autonomía”.

Conclusiones sobre las relaciones entre Sector empresarial y Tercer Sector.

Para la mayoría de los expertos del mundo de la empresa consultados las relaciones entre las organizaciones de ambos sectores se basan en la búsqueda de provecho unas de las otras: “ahora unas se utilizan a las otras para sacar contratos, para sacar beneficios”; “a nosotros nos ven como que usamos a la ONG, y nosotros vemos que de alguna forma el Tercer Sector sobrevive a costa de subvenciones”;

La descripción de la relación entre Sector empresarial/Tercer Sector que hacen los expertos consultados va desde el *fundraising* o captación de fondos, pasando por el *screening* o denuncia, hasta llegar a las alianzas: “hay una serie de organizaciones que entienden el mundo de la empresa de alianza de partners, de podemos beneficiarnos todos y hay otras organizaciones que de alguna manera en su ideario, casi en sus estatutos se erigen como organizaciones de denuncia(...) Es un mundo donde hay unos cruces de intereses que son absolutamente innegables y donde una parte del Tercer Sector ha visto una clara oportunidad de poner en el ojo del huracán a las empresas ” ; “ hay tres niveles de organizaciones cuando se sientan en una mesa para intentar llegar a un acuerdo contigo. Un acuerdo que tenga que ver con la financiación del lanzamiento de un proyecto. Hay un tipo de organizaciones que juegan ese rol de intentar ablandar el corazón del que tienen enfrente con un discurso lacrimógeno (...)Este tipo de organizaciones evidentemente no se han



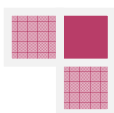
transformado nada,(...)No hablan del lenguaje empresarial. Hay otro tipo de organizaciones que están en un camino de transformación y que todavía no han madurado lo suficiente, pero que se ve que están haciendo ese esfuerzo y luego hay unas pocas organizaciones que claramente entienden los paradigmas profesionales y entonces se sientan en esa mesa de igual al igual, que es de lo que se trata. Este tipo de organizaciones son las menos a día de hoy, pero las habrá”; “las relaciones más extendidas son la de Fundarising y el Screening. Hay pocas Alianzas “reales” y el engagement es prácticamente inexistente”.

Aunque la mayoría de ellos considera que la relación más frecuente hoy por hoy se basa en el fundraising o captación de fondos: “las relaciones más extendidas son la de Fundarising y el Screening. Hay pocas Alianzas “reales” y el engagement es prácticamente inexistente”; “La relación actual entre empresas y ONGs es todavía de fundraising y esta fórmula de relación es así fundamentalmente por dos motivos: las empresas arrastran todavía un déficit del pasado, que se traduce en dar prioridad a los resultados a corto plazo y a la rentabilidad de los proyectos en términos de imagen, por lo que se acercan al Tercer Sector más desde la óptica del marketing social. Por su parte las ONGs, todavía tienen entre sus prioridades fundamentales cuando se acercan a las empresas la búsqueda de la financiación de sus proyectos, a lo que se suma una cierta falta de efectividad y de profesionalidad en la gestión, mirado esto bajo los parámetros empresariales, por lo tanto, tanto unos como otros, tienen sin duda sus propios intereses que impiden que exista una relación efectiva de alianza”.

Ante los evidentes recelos que surgen en la relación entre ambos sectores, los expertos proponen soluciones que pasan por la vía de la confianza mutua, por un lado y por el tratamiento de igual a igual entre ambos sectores: “la manera en la que las empresas pueden matizar los recelos que causan a las ONGs por cuestiones de marketing social es construyendo una alianza entre ellos. Una alianza lleva tiempo y requiere de una serie de condiciones para construirla y alimentarla”. “Hay dos maneras de gestionar esa relación: como un riesgo que paliar, o como una oportunidad de ganar, por lo tanto, o miras a ese proceso como un riesgo que gestionar o como una oportunidad que aprovechar”; “el marco (de relación óptima) es proyectos conjuntos sostenibles, con ingresos y gastos compartidos, y todo esto en un concepto de interés legítimo, donde todos ganen”; “todo lo que sean plataformas de encuentro y de intercambio, es la única vía para que haya de verdad una vida sana donde convivan, con distinto peso, pero que convivan tranquilamente ambas opciones”.

Conclusiones en relación a los proyectos de RSE en colaboración con entidades del Tercer Sector

La mayoría de los expertos consultados consideran a las políticas de RSE de la mano de las empresas como una puerta para visibilizar al Tercer Sector, pero



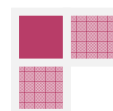
realizan esta afirmación con matices: “ Si es una puerta, pero con cuidado. Sin duda es una puerta, pero depende de lo que se haga, se puede volver en contra. Que no se pretenda ni sacar tajada, ni ganar beneficios , sino que deber ser una interrelación positiva para ambas partes(...)si se desnivela esa relación hacia un lado u otro, se vuelve en contra”; “La RSE es una oportunidad y un riesgo a su vez para las compañías, ¿dónde está la oportunidad?. La oportunidad yo creo que está en varias áreas: la oportunidad de búsqueda de legitimación. Para una gran compañía hacer cosas de la mano de ONGs multilaterales es bueno, hacer cosas de las manos de ONGs locales que conocen el terreno también es bueno, hacer cosas de la mano de cualquier organización gubernamental que te aporta el conocimiento del tejido social, que te aporta un conocimiento del mercado, que te inyecta dosis de legitimidad, eso es bueno. ¿Dónde viene el riesgo?, el riesgo viene en que como todo, al final lo que estamos buscando es financiación”.

Sólo uno de los expertos consultados opina abiertamente que la RSE puede ser considerada una puerta: “el papel que pueden jugar las entidades del sector en el contexto de la RSE de las empresas es el de un aliado que les ayude a impulsarlas e implementarlas, especialmente en programas de acción social. Considero que si pueden considerarse las políticas de RSE como una puerta para visibilizar al Tercer Sector”

Y alguno considera que es insuficiente: “La puerta que está abierta hoy por hoy entre el Tercer Sector y las empresas es a través de la acción social, pero es una puerta muy insuficiente por una razón muy sencilla.(...) la acción social no es lo más importante. La acción social es un trocito de la RSE, y además no es el más importante, porque al final tu tienes tus stakeholders: accionistas, empleados, administración, actores medioambientales, sociedad en su conjunto (...)La RSE tiene que tener retorno para el negocio, económico incluso. No todos los proyectos tienen retorno económico e incluso otros lo tienen muy a largo plazo, pero los demás sí”.

Conclusiones en relación a la comunicación que realiza el Tercer Sector.

Todos los expertos del mundo empresarial consultados consideran que la comunicación que realizan las organizaciones del Tercer Sector es deficiente: “Las organizaciones del Tercer Sector se comunican mal con las empresas (...)Se hacen estudios, pero no se producen ningún output de esa relación”; “No existe, salvo en las grandes, una política de comunicación. El principal problema es identificar los diferentes grupos de interés, diseñar estrategias para cada uno de ellos y formar internamente a los directivos como portavoces. Es más con las empresas no se comunican de ninguna manera y no hay ninguna duda de que la gestión de la comunicación para este tipo de entidades, es un tema crítico”. “La comunicación del Tercer Sector es deficitaria, porque a veces peca por defecto y otras por exceso en la manifestación de sus mensajes. En cualquier caso se intuye que es todavía un punto débil para el sector, que sin duda tendrá que mejorar. “(la comunicación) está en



mantillas, sólo unas pocas tienen montado el sistema, pero el resto carecen de este sistema, es más mi duda es: si lo tienen en cuenta y lo valoran”.

Las principales áreas de mejora que apuntan los expertos en la gestión de la comunicación del Tercer Sector pasan por: “El principal problema es identificar los diferentes grupos de interés, diseñar estrategias para cada uno de ellos y formar internamente a los directivos como portavoces”; “a veces pecan de humildad al no transmitir adecuadamente todo lo que se hace con los colectivos objeto de su actividad”; “otro tema que les pasa al no tener cultura de marketing es que no ven como competidoras a otras ONGs, bajo el argumento de que todas ayudamos”; “

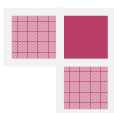
Pero también justifican estos errores de la siguiente manera: “como (el Tercer Sector) está teniendo que hacer un proceso de transformación tan mayúsculo, no en términos de comunicación, sino en todo, en gestión, en RRHH, en términos económicos, etc, pues que todavía hasta día de hoy no le hayan prestado la atención que debería a los temas de comunicación”

Algunos expertos apuntan la importancia estratégica que para el Tercer Sector adquiere la comunicación: “la comunicación es crítica en cualquier fenómeno humano y por lo tanto en este sector también. A nadie se nos escapa que en la sociedad en la que vivimos cualquier entidad debe comunicar quiera o no quiera, y no sólo hacia fuera, sino también hacia dentro. No en vano, la comunicación interna cobra una especial importancia en este tipo de entidades y así, la comunicación a voluntarios y a empleados es una pieza fundamental para desarrollar con éxito la actividad en este tipo de organizaciones”; “cualquier tipo de entidad, del Tercer Sector, empresarial, hasta una persona, tiene que tener su propia comunicación planificada. Cada uno debe conocer cuales son sus fortalezas, cuáles son sus debilidades, tiene que saber qué camino quiere buscar y a partir de ahí realizar una serie de acciones comunicativas coherentes con eso”.

Y en relación a los retos ante los que se encuentra la gestión de la comunicación del Tercer Sector, los expertos destacan: “el reto estaría en un entendimiento del peso específico real del Tercer Sector, que se conozca por todos que el Tercer Sector representa el 4,7% del PIB, y yo creo que desde un punto de vista yo gano, tu ganas; “el reto para el Tercer Sector desde el punto de vista de la comunicación es tener más claros los objetivos que se pretenden alcanzar en este campo, mayor foco y tener una clara orientación a resultados”.

10.5.10.2. CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS A LOS REPRESENTANTES DEL MUNDO DE LA POLÍTICA

A continuación vamos a proceder a extraer las conclusiones fundamentales de las entrevistas a los representantes del mundo de la política y la Administración. Como en el epígrafe anterior, vamos a agrupar las conclusiones entorno a las



temáticas más relevantes para el objeto de la investigación, que en el caso de los representantes del mundo de la Administración y la política han sido las siguientes:

- ✚ Conclusiones en relación con la imagen que proyecta el Tercer Sector.
- ✚ Conclusiones en relación a los proyectos de RSE en colaboración con las entidades del Tercer Sector.
- ✚ Conclusiones en relación a la comunicación del Tercer Sector.

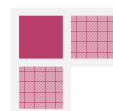
Conclusiones en relación a la imagen del Tercer Sector.

Según asegura uno de los entrevistados, para gran parte de la Administración, la imagen que proyectan las organizaciones del Tercer Sector es una imagen anclada en el pasado y vinculada a la dependencia del Estado: “la imagen que se proyecta desde el propio Tercer Sector sigue todavía anclada en la filosofía de los años 80. Aunque el Tercer Sector cada vez habla más de la promoción de la autonomía personal y de la independencia y otra serie de valores en esta línea, el propio Tercer Sector no ha superado la mentalidad asistencialista y sigue anclada en la supervivencia a base de subvenciones, no se ha profesionalizado (...)El Tercer Sector tiene la visión de seguir dependiendo principalmente del ámbito público y de los recursos públicos(...) Ser completamente dependiente de recursos ajenos, sobre todo públicos, es estar desatendido siempre. Hay muchos proyectos que no llegan a término que están hipotecados año a año, en función del dinero que se pueda conseguir”.

Al igual que hicieran los profesionales del mundo de la empresa, también se resalta la imagen de falta de profesionalización en las entidades del Tercer Sector: “yo creo que la percepción que se ve del mundo de las ONGs, por lo general, es muy voluntarista y poco profesionalizo y eso repercute luego en que los recursos a veces no se utilizan o no se aprovechan al 100%, pero por una falta de profesionalización en el último estadio, que es el que está trabajando directamente con el beneficiario”.

Por parte de los representantes del mundo de la política, uno de los entrevistados considera que la imagen que proyecta el Tercer Sector es difusa: “lo que ocurre es que no es ni el sector público, ni el sector privado, y esto recuerda a esa expresión, que se utiliza mucho en España, pero su origen es chileno, que el Tercer Sector no es *ni chicha ni limoná*”.

En esta misma línea de indefinición, otro de los entrevistados considera que la imagen del Tercer Sector se construye a través de lo que no es ni público ni privado: “en aquella parte de la sociedad a la que el sector privado no llega, porque no es



interesante para las empresas, y la administración no llega, porque los recursos son limitados, es cuando tiene cabida el Tercer Sector”

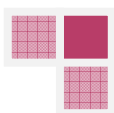
Y esto lo justifica, en gran parte, porque las empresas han tomado la delantera al Tercer Sector y se han apropiado de valores para los que no estaban legitimados: “Quienes estarían más legitimados para proyectar esa imagen de compromiso de solidaridad están llegando tarde a hacerlo público. En este momento, si sale Amnistía internacional, por ejemplo o Mensajeros de la paz, compite con ENDESA, Iberdrola o Caja Madrid o con la Caixa”.

Tampoco ayuda mucho para este mismo político, la falta de transparencia que a su juicio se percibe por parte del Tercer Sector: “en términos generales yo creo que no hay esa sensación de que sean transparentes estas entidades, lo cual no quiere decir que no lo sean. Tendrían que explicar más que es lo que hacen durante todo el año y hacer más proxelitismo. Las ONGs no pueden ser meras gestorías, sino que tiene que transmitir espíritu solidario, cambiar actitudes, marcar estrategias, etc...”.

Por el contrario, una de las cuestiones que a juicio de uno de los representantes de la Administración, podría mejorar el conocimiento y la notoriedad del Tercer Sector es dar respuesta a la demanda de las organizaciones que conforman el mismo de obtener una mayor presencia en los temas de diálogo social:” se ha producido un hito y es que en el desarrollo de la estrategia general de empleo han participado el sector de la discapacidad, la Administración, el Gobierno y los interlocutores sociales, donde se ha producido un acercamiento entre el Tercer Sector y los interlocutores sociales y probablemente esto acabe vinculando las negociaciones colectivas también”.

Este mismo experto considera que uno de los motivos de esa falta de presencia del Tercer Sector en los asuntos de diálogo social hay que buscarlo en el desconocimiento mutuo: “hasta ahora los interlocutores sociales hablaban mucho, pero desconocían totalmente al Tercer Sector, y el Tercer Sector, exactamente igual, al no tener vinculación con los interlocutores sociales, desconocía las estrategias y las tácticas que ellos manejaban”.

En relación a la imagen que proyectan las organizaciones del subsector de mercado o Economía Social, este grupo de entrevistados también se pronuncia. Para uno de ellos este tipo de organizaciones transmiten una imagen negativa: “ha habido malas experiencias en concreto en el sector cooperativo, que están en la memoria de todos, que han marcado su imagen durante mucho tiempo, en el sector inmobiliario, ya va quedando menos, pero esa mala imagen está” ; y los otros dos restantes consideran que el sector de las Cooperativas no difunde adecuadamente su imagen y el valor añadido que posee: “ha habido una evolución en cuanto a la gestión, pero en el campo de la comunicación no han transmitido a la sociedad ese avance y la sociedad no ve todavía al cooperativismo como perteneciente al Tercer Sector y



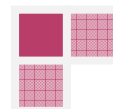
tampoco han sabido llevar ese mensaje a los ciudadanos”; “el cooperativismo, cubre aquella parte a la que la empresa privada no llega, porque no le interesa desde el punto de vista empresarial y la Administración no llega porque tiene los recursos limitados, sin embargo eso, que es una realidad, no se ha sabido transmitir y la sociedad no sabe que esto es así, y sin embargo está cubriendo una demanda social autentica”.

Conclusiones en relación a los proyectos de RSE en colaboración con entidades del Tercer Sector

Para los expertos del mundo de la política las acciones de RSE de las empresas pueden suponer una puerta para visibilizar al Tercer Sector, aunque ven las mismas como una cuestión de imagen, más que de compromiso: “yo creo que en la imagen sí, pero en el fondo las empresas no transmiten la misma idea de RSE que las ONGs. En mi opinión, han aprovechado las empresas puras y duras el tirón de la RSE, que está ahí, y se han subido a ese carro como una herramienta de marketing, más que una realidad” ; “ (la RSE) puede ser una puerta fundamental para visibilizar al Tercer Sector y de hecho, lo son, sin embargo yo creo que las líneas de actuación de la Responsabilidad Social corporativa de las empresas debieran ceñirse a actuar como complemento de las líneas principales de las empresas y trabajar en el campo de la inclusión y de la visibilidad, pero poco más. Esta es la labor fundamental de la RSE, pero nunca debieran suplir, como está pasando ahora, actividades principales de una empresa como la incorporación laboral o el trabajo en desarrollos sociales”.

Para otro de los expertos consultados se está dando una excesiva utilización de los mensajes relacionados con la RSE por parte de las empresas, sustrayendo el protagonismo, que de suyo correspondería al Tercer Sector: “La idea de RSE se está utilizando con una frecuencia excesiva, como una marca de calidad social de la empresa, como instrumento de competitividad adicional(...) Esa idea de solidaridad, de estrategia, de comunicación que puede utilizar el Tercer Sector, esta siendo utilizada ya con frecuencia, por sectores distintos al del Tercer Sector. Yo intuyo que uno de los problemas que pueden surgir es que a veces entidades financieras por ejemplo o de transportes por ejemplo, utilicen en el sentido más utilitarista del mundo ese mensaje, ese tipo de comunicación hasta tal punto y con una intensidad tal, que haga difícil identificar cuando lo usa una entidad del Tercer Sector en sentido estricto. Prácticamente una entidad del Tercer Sector, tendría que utilizar lo que para ella es natural, como un elemento de autodefensa en su propia comunicación”.

Opinión que coincide plenamente con la de otro de los expertos que subraya la idea de que las organizaciones de la Economía Social son las verdaderas artífices de la responsabilidad social corporativa: “la verdadera RSE está en el mundo de las Cooperativas, en el que realmente se crea empleo, en el que realmente se preocupa por el bienestar del trabajador, sin embargo (las Cooperativas) no han sabido



transmitir esa ventaja a través de la comunicación. (...) Creo que ha perdido el tren el Tercer Sector, quien debería llevar realmente el testigo(...)hay empresas que están llevando la bandera de la RSE, cuando no tendría que ser y sin embargo han cogido ellos el testigo de la RSE y a base de comunicarlo ha calado en la sociedad, cuando realmente no son los que están haciendo una política autentica en ese sentido”.

Conclusiones en relación a la comunicación que realiza el Tercer Sector.

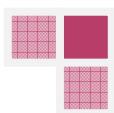
Hay una opinión unánime por parte de los representantes del mundo de la política consultados, en que la gestión que se realiza desde el Tercer Sector no es la adecuada. Esta afirmación se sustenta en las siguientes declaraciones:

Para el primero de los expertos consultados “existe una dificultad objetiva de encontrar unas líneas estratégicas de comunicación para el Tercer Sector, debido a su gran dispersión”.

Encuentra motivos para esa mala gestión en el enfoque que se le da desde las organizaciones del Tercer Sector a la comunicación: “ha habido una etapa en algunas ONGs del Tercer Sector, han estado más instaladas en la práctica que en la dialéctica, es decir centradas en llamar más la atención a los medios que en otra cosa, encadenarse a un político, etc etc, por lo tanto la comunicación ha estado más en la imagen que en los mensajes. Por otro lado, existe un defecto muy profundo a muy juicio, ese defecto consiste en no decir lo que hay que hacer, sino denunciar lo que se hace mal. Es un error garrafal, no ofrecen alternativas y menos a través de campañas de comunicación”.

Para otro de los representantes políticos, el problema está en la comunicación interna: “la comunicación desde el Tercer Sector para fuera, tanto para el resto de la sociedad civil como para el sector empresarial, tiene una brecha que está justo por debajo del primer estamento, es decir, la información queda bloqueada en el ámbito de la dirección de las entidades del Tercer Sector, no pasa para abajo. Ni pasa para abajo, para el resto de los afiliados, ni mucho menos para el resto de la sociedad(...)Es un problema enorme de difusión, de información y de responsabilidad por parte de los dirigentes de las ONGs, que no consiguen trasladar, no por mala fe evidentemente, esas iniciativas a sus asociados.”.

Para los tres representantes del mundo de la política consultados otra de las causas de esa mala gestión de la comunicación es de nuevo la falta de profesionalización en este campo: “en el mejor de los casos hay un responsable de relaciones institucionales, sin un nivel de especialización en técnicas de comunicación muy elevado”; “en la gestión de la comunicación del Tercer Sector



falta estrategia y además de no haber estrategia no hay profesionalidad. Desde las entidades de este sector se hace comunicación *a ojo de buen cubero*. Por eso, la estrategia es imprescindible porque si tú tienes estrategia, pero no tienes a nadie que lo gestione bien, es imposible acertar”.

O ponen el foco en la falta de conocimiento por parte de las organizaciones de cuestiones relacionadas con el protocolo: “se ponen en contacto con nosotros normalmente a través de carta o vía teléfono, que en la mayoría de los casos denota entre otras cosas una falta de conocimiento de los formalismos mínimos de cómo funciona la Administración, esto significa un desconocimiento de los procedimientos y esto a su vez, denota una falta de profesionalización y de gestión. En la mayoría del sector de las ONGs se sigue trabajando en base al voluntariado, que no es malo, pero debería ser un complemento nunca acción principal y existe una falta de metodología importante”

En definitiva, el motivo fundamental que se esgrimen para esa inadecuada comunicación del Tercer Sector es “por falta de medios, otras veces por falta de estrategia y otras porque, aunque existan medios, lo que no hay es sensibilidad hacia la comunicación”; “lo que no se percibe es una estrategia de presencia del movimiento del Tercer Sector en los medios de comunicación. No hay una estrategia global y solamente hay estrategias parciales (...) al final eso es el presente, pero no es el futuro”.

Por ello, para los representantes políticos la comunicación adquiere una importancia estratégica para el futuro de las organizaciones del Tercer Sector y para obtener el reconocimiento que todavía no tiene por parte de la Administración : “lo importante es la comunicación. A aquellos que piensan que unas buenas estadísticas del Tercer Sector es lo que verdaderamente hace falta, les diría que eso son herramientas al servicio de la comunicación”; “la comunicación es fundamental (para lograr la legitimización). La comunicación bajo mi criterio consigue la legitimación incluso en aquellos caso en los que no correspondería(...)”.

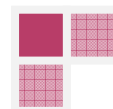
10.5.10.3. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EL REPRESENTANTE DEL SECTOR DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Dada la importancia de los medios de comunicación en la construcción de la imagen del Tercer Sector, las conclusiones de la entrevista a Manuel Campo Vidal, las vamos a analizar por separado de las conclusiones de las entrevistas a representantes del mundo de la empresa y de la política y Administración

Las conclusiones las vamos a agrupar en cuatro grandes bloques:



Conclusiones en relación a la imagen del Tercer Sector.



- ✚ Conclusiones en relación a las políticas de RSE con entidades del Tercer Sector
- ✚ Conclusiones en relación a la comunicación que realiza el Tercer Sector.
- ✚ Conclusiones sobre el tratamiento de los medios de comunicación de los temas relacionados con el Tercer Sector.

Conclusiones en relación a la imagen del Tercer Sector.

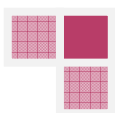
Para Manuel Campo Vidal, el Tercer Sector es una realidad desconocida para muchos, le falta estructuración interna y tiene una imagen difusa: “creo que hace falta en este sector un gran trabajo de clarificación. Un gran trabajo de invitarles a que se transmita, primero la realidad del sector, que es desconocida. Como tal sector, la marca no existe y luego, una vez en su interior, hay realidades muy dispares. Además es verdad que algunas de ellas deberían estructurarse internamente a efectos de otros órganos, para poder emanar de ahí una comunicación, porque si no se hace, hay sectores en los que los medios no entraremos”.

Para este autor, los términos ‘Tercer Sector’ no son reconocidos por la sociedad: “creo que si tú preguntas a la gente qué es el Tercer Sector, te dirá uno: “pues el agrícola, el industrial, el de servicios...”, ¿no será eso?. No. No estamos hablando del Tercer Sector. Por eso, es conocido Cáritas, es conocido Cruz Roja, es conocido la ONCE, pero de manera independiente. Colectivamente, como sector independiente, no”.

En relación a la imagen que transmiten las Cooperativas, dentro del subsector de Economía Social: “ la cooperativa tiene una percepción (imagen) casi de salida de la crisis, y creo que es erróneo. Eso es un error de percepción(...) hay una asociación en la impresión de la gente de la cooperativa como un barco de salvación, de una ‘patera empresarial’, por decirlo gráficamente”.

En relación a la transparencia del sector: “creo que algunas ONGs no son transparentes y además la mala imagen de algunas ONGs, algunos abusos y algunos excesos, están contaminando la imagen del sector. Recomendaría a ese sector una labor de clarificación interna y de exhibición de lo limpio, porque es la manera de quitar contaminación y de quitar ruido en esa comunicación”.

Conclusiones en relación a las políticas de RSE con entidades del Tercer Sector



Para este experto, las acciones de RSE conjuntas entre empresas y organizaciones del Tercer Sector, pueden ser una buena vía para ayudar a mejorar el conocimiento del mismo: “lo considero sin duda ninguna (...) el encuentro entre empresas que tienen esa vocación por la responsabilidad social corporativa y gente que está trabajando limpia y honestamente en el tema de las ONGs, es absolutamente necesario. También ahí creo que hay una labor de transparencia, de clarificación, de exhibición del trabajo bien hecho y honestamente desarrollado. Creo que sería muy bueno para el sector”.

Conclusiones en relación a la comunicación que realiza el Tercer Sector.

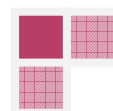
Para Campo Vidal, la gestión de la comunicación en el Tercer Sector no es la correcta: “mi impresión es que la comunicación, como en otros sectores, está muy desordenada y es muy desigual. Por una parte hay algunas empresas del Tercer Sector que gestionan bien la comunicación (...) y después, hay a mi juicio, una serie de errores o desconocimientos que sumaría al resto de organizaciones del sector. No sé como lo han gestionado, pero sé que tienen dificultades actualmente. Es decir son errores de percepción que proceden de errores de exhibición (...)”.

En relación a los dos distintos subsectores que conforman el Tercer Sector, su percepción en relación a la comunicación que realizan es desigual: “en las Cooperativas, hay, salvo las que están muy organizadas tipo Mondragón, un desconocimiento, un desorden, una no presencia, y lo veo como un sector, igual me confundo, relativamente desestructurado en su interior y eso hace que no tengan una dirección de comunicación global(...) y luego hay el Tercer Sector de la ONG, donde se organiza muy bien la comunicación. Es decir, que hay ONGs y ONGs...”.

Por otro lado considera que existe una falta de profesionalización en el campo de la comunicación dentro del Tercer Sector: “la experiencia que tengo es que es profundamente desigual, que siguen moviéndose y van saliendo adelante con alguna profesionalización en algún caso, y sobre todo con contactos de los patronos(...) En cualquier caso hace falta comunicación en ese mundo”.

Conclusiones sobre el tratamiento de los medios de comunicación de los temas relacionados con el Tercer Sector.

Este experto considera que el tratamiento que se le da a los temas del Tercer Sector en los medios de comunicación es pobre: “estamos en una pobreza informativa en ese sector y la riqueza potencial que tiene, a mi juicio no está plasmada en los medios ni reconocida en las redacciones. Donde está organizado, está a mi juicio, desestructurado y entonces hay trabajo que ordenar ahí”.



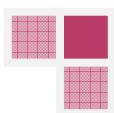
Finalmente, en relación al futuro de la comunicación del Tercer Sector, este experto opina “auguro un futuro positivo si se trabaja, como todos los futuros.(...) Entonces hay que actuar y hay que estar, es como el gas: todo espacio y todo volumen tiende a ser ocupado, entonces si no lo ocupas tú, lo ocupa otro. Si no hay una acción importante en este sector entonces seguirá en el desconocimiento y puntualmente saldrá por un sitio y habrá una parte que funcione muy bien, pero no será percibido el Tercer Sector en su globalidad”.

A fin de complementar los datos obtenidos con las entrevistas en profundidad con empresarios, políticos y un experto de los medios de comunicación, hemos realizado 13 grupos de discusión, 9 grupos con personas de la opinión pública en general y 3 grupos con periodistas de diferentes medios de comunicación (prensa, radio y televisión).

10.6.- GRUPOS DE DISCUSIÓN CON PERSONAS DE LAS OPINIÓN PÚBLICA.

En este epígrafe vamos a proceder a describir los resultados de los nueve grupos de discusión con 54 personas de la opinión pública, que se celebraron en el marco de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense y en la Universidad de Mayores de Madrid, durante el mes de junio de 2008. El reparto de los participantes fue el siguiente:

- GD1: estudiantes universitarios jóvenes. 7 personas, 15/6, De 19 a 22 años de 2º y 4º de Publicidad. 5 chicas y 2 chicos.
- GD2 estudiantes universitarios mayores: 5 personas, 3/6, De 50 a 65 años. 3 hombres y 2 mujeres.
- GD3 estudiantes universitarios: 6 personas, 3/5 , 4 hombres y 2 mujeres.
- GD4: Estudiantes universitarios: 5 personas, 3/5, 2 hombres y tres mujeres.
- GD5: 5 personas, estudiantes universitarios, 3/6. 3 hombre y 2 mujeres.



- GD6: 7 personas, estudiantes universitarios. 4 mujeres y 3 hombres.
- GD7: 7 personas, 1 hombre y 6 mujeres, estudiantes universitarios.
- GD8: 5 personas, 4 mujeres y 1 hombre
- GD9: 7 personas 4 hombres y tres mujeres, con edades comprendidas entre los 35 y los 41 años, profesionales y amas de casa. 21 de julio.

10.6.1. CONCLUSIONES EN RELACIÓN A LA DEFINICIÓN Y LA MISIÓN DEL TERCER SECTOR.

1. ¿Cómo definirías al Tercer Sector?, ¿qué entiendes por Tercer Sector?

La conclusión principal que podemos extraer de los grupos de discusión es que las 54 personas que formado parte de estos grupos identifican el término ‘Tercer Sector’ para englobar a las organizaciones no lucrativas y, en concreto, un número importante de los participantes con edades superiores a los 50 años, confundían la denominación Tercer Sector con el sector terciario de la economía española (turismo y comercio).

GD1: “Es el Sector que se dedica a la realización de todas las obras y servicios sociales”.

GD2: “Yo definiría al Tercer Sector como un conjunto de ONGs con fines altruistas”.

GD3: “Es el conjunto de organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro”.

GD4: “Una agrupación de personas, que no teniendo ánimo de lucro , tienen como objetivo ayudar a los más necesitados”.

GD8: “El Tercer Sector es un grupo de organizaciones que se ocupan de manera desinteresada y altruista de ayudar a los más desfavorecidos”.



En uno de los grupos, cabe destacar la declaración manifiesta de los participantes de que el término “Tercer Sector” como tal, no tenía para ellos ningún significado, pero si en cambio las organizaciones que lo integran por separado:

GD9: El término Tercer Sector no nos dice nada, conocemos lo que son las ONGs, las organizaciones no gubernamentales, pero no el Tercer Sector.

También es resaltable la definición que para alguno de los grupos se daba del sector, en la que se distinguía expresamente a la familia de las Fundaciones, del resto de ONGs:

GD7: “El Tercer Sector son ONGs y también las Fundaciones sin ánimo de lucro”.

2. Pensad en alguna fundación (como la Fundación de ayuda contra la drogadicción), en una asociación voluntaria (como Cáritas), en una cooperativa o sociedad laboral concreta que conozcas (como el grupo EROSKI), en una mutualidad (como la Mutua madrileña). Cada una de estas organizaciones, ¿a quien crees que se parece más: a los organismos públicos del estado, a las empresas privadas, o es algo diferente ni público ni privado?.

La primera de las cuestiones que es necesario resaltar en relación al conocimiento del Tercer Sector, es que algunos de los participantes desconocían que las Cooperativas o las Mutualidades, que se ponen en el ejemplo pertenecían al mismo.

GD3: “No sabíamos que estas organizaciones integraban el Tercer Sector”.

Es muy interesante resaltar que para tres de los grupos de discusión, se engloban a las Fundaciones y a las Asociaciones bajo el epígrafe del Sector Público, y a las Cooperativas y Mutualidades dentro del marco del Sector privado, lo cual respalda por un lado la visión tan extendida de que el Tercer Sector realiza tareas competencia de los servicios públicos del Estado y, demuestra el claro sesgo empresarial que se le da a este último tipo de organizaciones:

GD1: “Las Fundaciones se parecen a los organismos públicos, las Asociaciones a lo voluntario, más al Estado que a otra cosa, aunque también se identifican con las entidades religiosas. Las Cooperativas con organizaciones privadas y las mutuas, también”.

GD9: “Las ONGs por lo que hacen, son más como el Estado. Las Cooperativas y las mutuas son organizaciones empresariales. Son empresas, vaya. Las mutuas de accidentes de trabajo también podrían ser Estado, pero se quedan un poco como en medio. Son unas empresas raras”.



GD7: “Por ejemplo para mi la FAD la identifico con un organismo público, mientras que Cáritas es una entidad que ni es pública ni privada. Eroski como cooperativa o las Mutuas, son empresas privadas”.

Para otros tres grupos, sin embargo, las organizaciones no lucrativas mencionadas en la pregunta, formarían parte de un sector diferente al sector público y privado.

GD8 : “Estas organizaciones no son ni públicas ni privadas, para mi son algo diferente , ni público ni privado

GD 5: “Como una asociación me viene a la mente Médicos son fronteras. A la pregunta de a qué se parecen estas organizaciones la respuesta es: a algo diferente que no es ni el Estado ni las empresas”.

Lo que es evidente es que las entidades del subsector de mercado o Economía Social el grupo de participantes en el estudio, las identifican totalmente con el sector empresarial

GD2: “Algunas tienen un claro carácter económico, como Eroski o la Mutua y se parecen a las empresas. Cáritas o la FAD , tienen carácter humanitario, y se parecen más al Estado. Pero hay algunas que no parecen ni una cosa ni otra, no están claramente definidas”.

GD6: “Las Asociaciones son ONGs, las Cooperativas y las mutuas son empresas absolutamente comerciales. Ninguna de estas organizaciones es del Estado”.

GD3: “Cáritas y FAD se asemejan a una ONG y la mutua y Eroski, a la empresa privada”.

Es curioso constatar como para los participantes en uno de los grupos, la pertenencia o no al sector público viene dada por el tamaño de la organización.

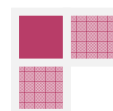
GD4: “Las grandes organizaciones se asemejan a las entidades públicas y las pequeñas, a las privadas”.

3. Dirías que estas organizaciones (cooperativas, Sociedades laborales, fundaciones, mutualidades y Asociaciones voluntarias) se parecen entre sí y tienen en común mucho, bastante, poco o nada?. Si crees que es mucho o bastante, ¿podrías señalar lo que tienen en común?

La heterogeneidad del sector queda patente en las opiniones recogidas en estos grupos de discusión, pues las opiniones de los participantes sobre esta cuestión van todas en la misma línea: las organizaciones mencionadas no se parecen nada entre sí:

GD1: “Se parecen muy poco entre sí”

GD2: “Todas tienen diferentes finalidades. No tienen nada en común”.



GD8: “Son bastante diferentes”

GD9: “No se parecen en nada, ¿seguro que son del mismo sector?”.

GD3: “Si se parecen en algo es en una pretendida labor social”.

4. ¿Cuál es, a vuestro juicio, la misión fundamental que desempeñan este tipo de entidades?

En general los participantes en estos grupos de discusión apuntan que la misión fundamental es ayudar a los colectivos desfavorecidos, cubriendo las necesidades a las que no llega el Estado o la Administración. Para los participantes la sensibilización y la educación de la opinión pública, también son una importante función del Tercer Sector.

GD2: “La misión fundamental de este tipo de entidades es cubrir la dejación de la Administración, es decir, paliar la situación de los desfavorecidos y atender las demandas sociales a las que no llega la Administración”.

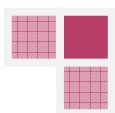
GD4: “Para mi la misión de las ONGs sería, por este orden, la siguiente: en primer lugar paliar la situación de determinadas causas o colectivos desfavorecidos. En segundo lugar, educar y sensibilizar a la opinión pública y en tercero atender las demandas sociales a las que no llega la Administración”.

GD5: “Yo creo que la función principal es paliar la situación de los desfavorecidos, cubrir una demanda moral de la sociedad, ayudar a la cohesión social, y en su función más política y atender demandas sociales a las que no llega la Administración”.

GD6: “La misión del Tercer Sector o ONGs, como queramos llamarlo, es la ayuda desinteresada a grupos necesitados”.

Tan sólo en uno de los grupos se diferenció entre las funciones o actividades de los distintos tipos de entidades, ya que por lo general la mayor parte de los participantes identificó, una vez más, a todas las organizaciones del Tercer Sector con el subsector *non profit* del mismo.

GD9: “La misión no es la misma para todas las organizaciones. En general trabajan por los intereses de un determinado grupo de personas: las ONGs por los desamparados. Algunas Asociaciones se crean para obtener alguna ayuda económica para sus damnificados. Las Cooperativas de viviendas buscan beneficios o ventajas para los que se asocian en ellas y en este caso, lo que buscan es un ahorro económico, las Cooperativas de profesionales, lo mismo, sacar alguna ventaja que les beneficie a ellos, sobre todo en lo económico”.



Es interesante constatar que sólo uno de los participantes, ve como función de este tipo de entidades la recaudación de dinero para atender a los colectivos en riesgo de exclusión:

GD1: “La misión fundamental de las organizaciones del Tercer Sector es paliar la situación de determinadas causas o colectivos desfavorecidos; educar y sensibilizar a la opinión pública y atender demandas sociales a las que no llega la Administración. Además también se dedican a recaudar dinero para desarrollar proyectos a los que destinan ese presupuesto”.

Por otra parte, alguna de las personas dice que ayudan a la cohesión social este tipo de entidades.

5. ¿Consideras que es necesaria su existencia?

Llamándose Tercer Sector u ONGs, existe un amplio consenso en todos los grupos a la hora de catalogar como fundamental la existencia de este tipo de organizaciones para los colectivos desfavorecidos, lo cual denota una vez más el importante sesgo hacia el subsector *non profit* que se halla en la imagen que proyecta a la opinión pública el Tercer Sector.

GD7: “Si, si no existieran, ¡qué podrían hacer los desfavorecidos!”

GD8: “Si, son muy necesarias y valiosas para nuestra sociedad”

GD9: “Si deben ser necesaria porque se crean muchas. Son importantes porque cada entidad representa unos intereses de unos colectivos diferentes”.

10.6.2. CONCLUSIONES EN RELACIÓN A LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

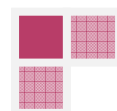
6. ¿Qué conoce o por qué conoces al Tercer Sector?

La mayor parte de los participantes opinan que el Tercer Sector es conocido a través de los medios de comunicación.

GD1: “A las ONGs se las conoce através de los medios fundamentalmente”.

GD4: “ Las Fundaciones y las ONGs son conocidas por las campañas que realizan en los medios de comunicación, pero también por el boca a boca”.

GD5: “Las ONGs se conocen porque son noticia de manera constante en los medios de comunicación”.



Es importante resaltar cómo alguno de los comentarios vertidos en los grupos de discusión nos llevan a pensar que la personas identifican al Tercer Sector con las ONGs de cooperación al desarrollo”

GD7: “A las ONGs sobre todo se las conoce por los cooperantes y voluntarios, aunque también aparecen en muchas noticias y en la publicidad.

GD9: “ Lo que más se conoce del Tercer Sector son las cosas que hacen las ONGs, pero sobre todo las que trabajan en África, Latinoamérica, etc.”

Otro bloque importante de comentarios por parte de los participantes, van por la línea de que al Tercer Sector se le conoce por los servicios de proximidad y el contacto directo que se tiene con alguna de las organizaciones que lo integran:

GD6: “Sobre todo se conoce al Tercer Sector por la propia colaboración personal y el conocimiento directo de haber trabajado con ellos”.

GD8: “Conocemos al Tercer Sector por los medios y por los servicios que prestan en barrios concretos. Yo les conozco porque un vecino colabora con ellos.”

7. ¿Qué características fundamentales atribuirías a las entidades del Tercer Sector?

La característica que mejor define al Tercer Sector, según los participantes en los grupos de discusión, es su ausencia de ánimo de lucro, aunque muchos de ellos también citan que el tener un tipo de financiación diferente, es una peculiaridad de este tipo de organizaciones.

GD4: “La ausencia de ánimo de lucro y la búsqueda del interés general es para mí lo que distingue a las Asociaciones de, por ejemplo las empresas u organizaciones”

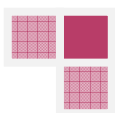
GD5: “Lo que realmente le identifica a este sector es su ausencia de ánimo de lucro”.

GD1: “Para mí es la búsqueda del interés general lo que las hace especiales y el tener un tipo de fuentes de financiación distintas a las de las empresas, por ejemplo”.

GD7: “Estas organizaciones se financian a través de los donantes, sobre todo”.

GD8: “No tienen ánimo de lucro, creo”

Tan sólo en uno de los comentarios se hace referencia a que la diferencia se encuentra en la falta de legislación especial que de cobertura a estas organizaciones:



GD6: “Se caracterizan sobre todo por la ausencia del ánimo de lucro y porque no existe una regulación para estas ONGs”.

Finalmente, cabe destacar que en este aspecto en un solo caso, se distingue perfectamente entre los dos tipos de subsectores que integran el Tercer Sector:

GD9: “ Lo que les diferencia del resto es que tienen una finalidad social, sobre todo a las ONGs. Las Cooperativas y las mutuas son como empresas”.

Dentro de la imagen que proyecta el Tercer Sector nos interesaba conocer cuál es la percepción de la gente de a pié, en relación a la calidad de la actividad de las organizaciones que integran el Tercer Sector y, la confianza que proyecta entre la opinión pública, para lo cual lanzamos la siguiente cuestión para debate:

8. ¿Confía la gente en general en la labor que realizan las entidades del Tercer Sector?

La confianza en las organizaciones del Tercer Sector es un tema de intenso debate en los grupos. Entre las respuestas encontramos los dos polos de opinión. Aquellos que consideran que las ONGs mantienen un importante nivel de confianza por parte de la sociedad, y aquellos que opinan que la gente no confía en la labor que realizan, sobre todo después de los últimos escándalos acontecidos dentro del mismo:

GD3: “No, la gente no confía en las ONGs, sólo en algunas. En las más conocidas históricamente, nada más”.

GD4: “Yo creo que estamos pasando de una confianza ciega en relación a estas organizaciones, a cuestionar el funcionamiento (casi siempre económico) de todas ellas. Y en mi opinión no debería ser ni una cosa, ni otra”.

GD7: “Actualmente han perdido mucha credibilidad, como consecuencia de las estafas recientes cometidas por algunos de sus ejecutivos de ONGs muy, muy conocidas, por lo tanto yo les doy un suspenso en confianza.

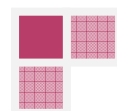
GD8: “En este país la gente es desconfiada por naturaleza, pero si siguen dándoles dinero, algo de confianza tendrán. Ahora bien, como sigan haciendo fraudes, esa confianza se va a terminar”.

GD9: “Si confían y además creen que los casos de corrupción no han salpicado en exceso al sector. Fueron como serpientes de verano, como llegaron, se fueron”.

GD5: “Podríamos decir que la gente confía en ellas en un 85%”.

GD6: “Consideramos que la gente si confía en las ONGs”.

9. ¿Consideras eficiente la labor que realizan la mayoría de las entidades con los colectivos a los que dedican su actividad?.



En contraste con la cuestión anterior, en este tema hay una opinión casi unánime de que las ONGs (recuérdese que en todo momento los miembros de los grupos identifican Tercer Sector con ONGs) llevan a cabo una labor muy eficiente, sobre todo teniendo en cuenta la escasez de recursos con los que trabajan. Este último punto es resaltado en numerosas intervenciones de los participantes:

GD1: “Si, por supuesto, sobre todo a sabiendas que disponen de pocos medios”.

GD3: “Si, en general hacen un buen trabajo, salvo algunas excepciones, de las que ya hemos hablado y que son además las que nos engañan..

GD 5: “ Si, claro que sí, no podemos exigirles más, lo hacen de manera altruista”.

GD6: “Si hacen una labor eficiente”

GD8: “Yo diría que es eficiente, salvo algunas excepciones , pero yo creo que pocas”

GD9: “Si son eficientes con los pocos recursos que tienen. Lo que pasa es que todo lo de las ONGs suena a no profesional, todo como muy amateur”.

Tan sólo en dos de los grupos se trasladaron opiniones contrarias a la eficiencia de los resultados de la actividad de las ONGs, pero en algún caso lo condicionaban a su falta de recursos:

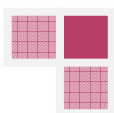
GD2: “es deficiente a mi modo de ver, pero yo creo que es por carecer de medios, no porque no le pONGan voluntad”

GD4: “En mi opinión, considero que se puede mejorar mucho y además se debe hacerlo cuanto antes”.

10.6.3. CONCLUSIONES EN RELACIÓN A LA TRANSPARENCIA DEL TERCER SECTOR

10. ¿Consideras que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?. En caso negativo, ¿a tu juicio, en qué área de su actividad son menos transparentes las ONGs?.

Para la gran mayoría de los integrantes de estos grupos de discusión las ONGs no son transparentes, y así lo confirman muchas de las afirmaciones realizadas durante la celebración de los grupos. En relación a los temas sobre los que son menos transparentes, casi todos los que opinan que no, coinciden



en señalar que son el origen y el destino de los fondos o recursos económicos que manejan.

GD8: “No son transparentes, sólo cumplen con la ley, ¿pero existe alguien que realmente les controle?. Parece que campan a sus anchas y esto puede ser perjudicial para los colectivos a los que atienden”.

GD2: “No son las ONGs transparentes para nada, sobre todo por la gestión informativa que hacen de las finanzas y de los fondos que manejan y sobre los dirigentes de las entidades, tampoco.

GD3: “Las Asociaciones no lucrativas no son transparentes, sobre todo en la gestión financiera de los fondos que manejan, aunque carecemos de fundamento para añadir con solvencia actividades censurables”.

GD4: “Estas Asociaciones no son lo suficientemente transparentes, sobre todo en el tema de los fondos que manejan, nunca son claros, ni ponen información en sus webs, por ejemplo, que sería una manera muy fácil de serlo”.

GD6: “No son transparente las ONGs, sobre todo en la gestión financiera de los fondos que manejan y también en el impacto y los resultados de los proyectos que realizan. Se desconoce a dónde van a parar ese dinero que manejan”

GD7: “Las ONGs no son transparentes en nada, ni en el dinero, ni en los resultados, ni sobre los dirigentes, ni sobre la ideología que les mueve, ni sobre las fórmulas de participación interna...”

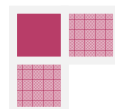
Nos llama la atención la intensidad y la firmeza con las que se han hecho gran parte de estas manifestaciones, lo cual nos lleva a pensar que existe una importante carga emocional negativa en torno a este tema.

No obstante algunas personas consideran que si, aunque gozan en cualquier caso de mala fama:

GD1: “Son transparentes aunque lo peor es que ya tienen muy mala fama y por mucho que hagan, si no las conoces tu personalmente, poco se puede hacer”

GD9: Yo creo que en general si son transparentes, lo que pasa que las que no lo son en general son corruptas.

En alguno de los grupos, nos encontramos con disparidad de criterio, en un 40% opinaban que si son transparentes y un 60% que no. Las áreas que se resaltan como más ocultas o sobre las que dan menos información son: información sobre el origen de los fondos que manejan y de dónde provienen esos fondos, luego de la



gestión financiera de esos fondos y también son poco transparentes acerca de la ideología que existe detrás de la organización.

11. ¿Cómo podrían mejorar esa transparencia?

De las respuestas obtenidas en estos grupos, se puede concluir claramente que la mejor manera para que las ONGs mejoren en la valoración que tienen sobre la transparencia es transmitiendo más información acerca de la gestión que realizan del dinero que manejan. Aunque también se apuntan otras cuestiones relacionadas con la forma de entender la gestión de estas organizaciones en las que las personas participantes consideran que deben abrirse:

GD1: “Transmitiendo más información sobre los fondos que manejan, sobre los proyectos que realizan, fomentando la participación de los trabajadores y voluntarios beneficiarios en las decisiones que se toman, dando más información a los beneficiarios de sus ayudas/proyectos, mejorando sus relaciones con los medios de comunicación, sometiéndose a auditorias externas como la de la Fundación Lealtad, en todo eso podrían ser más transparentes este tipo de organizaciones.

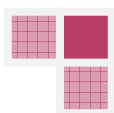
“Yo creo que una buena manera es a través de sistemas de autorregulación como los Códigos de conducta internos, etc. pero sobre todo informando al público en general, rindiendo cuentas, informando de los resultados, etc. “

GD5: “A mi modo de ver, transmitiendo más información sobre los fondos y sobre los donantes, fomentando la participación de los trabajadores y voluntarios en la toma de decisiones. Sometiéndose auditorias externas y a través de los sistemas de autorregulación como los códigos de conducta internos”.

GD8: “Podrían mejorar la transparencia, en primer lugar cambiando de actitud, siendo menos altaneros, y entendiendo que si hacen lo que hacen, si se dedican a los demás, deben ser lo más abiertos posible. Al fin y al cabo quien no tiene nada que ocultar, nunca cierra la puerta ante peticiones de información”.

GD9: “Se mejoraría notablemente la transparencia si existiera una especie de registro general donde depositaran las cuentas estas organizaciones y donde se rindiera cuentas de todo lo que hacen con el dinero que recaudan”.

Por otro lado la mayoría de los participantes creen que la percepción de una entidad se extrapola al resto (escándalos, etc) y consideran que una buena manera de ser transparentes es estableciendo relaciones bilaterales con otras entidades, porque de esa manera se controlan unas a otras.



GD6: En general, la mejor manera de ser transparente es transmitiendo más información y abriéndose al mundo: información del dinero, de quien da ese dinero, informando mucho más a las personas a los que atienden, que nunca se acuerdan de ellos y también sometiendo a auditorías externas.

Por otro lado, por las respuestas recogidas, da la impresión de que las personas de la muestra no conocen que las organizaciones del subsector *non profit* están sometidas a auditorías externas por ley, y da la impresión de que la percepción que tienen es que eluden esas auditorías.

GD7: “Dando más información en general y sobre todo dejándose auditar por un externo serán más transparentes”.

GD4: “Para ser transparente hay que hacer auditoría externa, ya que muchos se niegan”.

10.6.4. CONCLUSIONES EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

12. ¿Qué opinas sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?.

Para la gran mayoría de los participantes en los grupos de discusión la comunicación que hacen las organizaciones del Tercer Sector es deficitaria. Así lo demuestran afirmaciones como la que sigue:

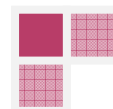
GD1: “Como yo lo veo, hacen una comunicación regular, no tienen una comunicación conocida”

Para muchos de los participantes el principal motivo de esta valoración se encuentra en el hecho de que no existen en las ONGs políticas de comunicación claramente diseñadas:

GD6: “En las ONGs las políticas de comunicación son inexistentes en la mayoría de los casos”.

GD7: “Los planes de comunicación son insuficientes y esto da como consecuencia todos los problemas de comunicación que tienen, las causas hay que buscarlas sobre todo en la falta de recursos económicos”.

GD8: “Desde luego la comunicación no es precisamente su fuerte. Todas las ONGs se parecen mucho entre sí, tienen nombres muy parecidos, no queda



claro a que se dedica cada una y eso es porque no comunican bien sus objetivos y sus fines, además cada una por su lado y a veces parece que se llevan mal entre ellas, porque nunca o casi nunca ves a dos o más ONGs trabajando hombro con hombro con los damnificados”

En general piensan que se desconocen las actividades y las facetas sociales de las entidades, por motivo de su falta de una falta de presencia entre la opinión pública, lo cual denota una baja notoriedad del Tercer Sector:

GD1: “las ONGs no ven que tienen que comunicar también al resto de la sociedad todo lo que hacen, por ejemplo, yo no conocía el carácter social de la cooperativa Eroski y considero que sería bueno que lo comunicaran”.

Entre los motivos que argumentan para explicar la mala comunicación que realizan, nos encontramos con que la falta de medios es una de las causas más recurrentes:

GD2: “La comunicación que realizan desde las ONGs es deficiente, a veces por la falta de medios”.

Otros los participantes, insisten en recalcar que la falta de transparencia les impide realizar una adecuada comunicación:

GD5: “Sólo la tercera parte de la comunicación que transmiten las ONGs es creíble. Tienen un claro problema de comunicación debido fundamentalmente al ocultismo que rodea a estas organizaciones”.

Por otra parte también encontramos algunas manifestaciones que confirman que los individuos de la muestra valoran como adecuada la comunicación interna en estas organizaciones:

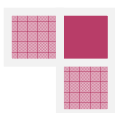
GD3: “Yo creo que informan bastante bien a sus asociados, pero no así a la opinión pública”.

Para otro en cambio esto es considerado como un problema

GD3: “el principal problema de la comunicación de las organizaciones del Tercer Sector es que se dirigen mucho a su ámbito particular de actuación:

En cualquier caso, no son negativas todas las opiniones. También hubo algún participante de la muestra que valoraba muy positivamente la comunicación que se hace desde el Tercer Sector:

GD9: “La comunicación de las ONGs es buena, es efectiva porque es muy impactante. Es un tipo de comunicación que requiere menos esfuerzo que llegue al público porque entra por la vía de las emociones. Las empresas tipo Cooperativas, no hacen comunicación, excepto algún folleto o panfleto interno



para sus socios, pero para el público en general no hacen nada y si lo hacen no llega”.

13.A tu juicio, ¿en qué temas centran los mensajes las campañas de comunicación de las ONGs?

La mayoría de las personas que participan en los grupos de discusión opinan que los mensajes que lanzan las ONGs están vinculados a la solicitud de donativos, fundamentalmente. Sin embargo un número importante de ellos, también consideran que la sensibilización de la sociedad también es protagonista habitual de sus mensajes:

GD2: “Los mensajes de las ONGs van sobre todo de conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, pero también buscan cambiar la conciencia sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos.”

GD9: “Los anuncios los hacen o para sacar dinero o para sensibilizar, lo que ocurre es que a veces se pasan en la rudeza de las imágenes y a la gente ya no le impacta tanto porque estamos acostumbrados a verlos”.

GD3: “Obtener fondos es lo que persiguen, aunque también sensibilizar a la sociedad sobre la causa que promueven y cambiar la conciencia sobre los problemas sociales y sobre las causas de los mismos”.

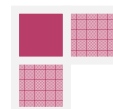
GD4. “Sobre todo en conseguir colaboraciones económicas, aunque a veces informan sobre las catástrofes a las que acuden para ayudar. En tercer lugar diríamos que también a veces lanzan sus mensajes para obtener notoriedad y construir imagen de marca, pero estas son las menos”.

GD6: “Siempre piden dinero. En cualquier revista de las ONGs al final te piden dinero. Al mismo tiempo intentan sensibilizar a toda la sociedad pero sobre todo para que se rasquen el bolsillo. También buscan convencer a los propios protagonistas de la acción social para que se automovilicen y luchen por ellos mismos”.

GD8: “Quieren que les dones tu dinero, que apadrines a un niño, que te hagas socio. Eso es lo que aparece en su publicidad. A mi me parece muy mal que las ONGs soliciten socios o donantes por la calle. Las personas que lo hacen cobran por ello y se les nota, es una técnica muy agresiva y sobre todo ineficaz”.

La búsqueda de legitimidad también es citada en esta pregunta como tema que se toca en los mensajes que lanzan las ONGs:

GD7: “sobre todo solicitan ayuda económica en los mensajes, pero también lo que está detrás de sus anuncios es buscar la legitimidad de lo que hacen, que la opinión pública le demos el visto bueno para que ellos sigan haciendo lo que hacen y así, en parte, cambiar nuestra conciencia sobre los problemas sociales”.



14. ¿Cómo valoras el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

El carácter sensacionalista del tratamiento que hacen los medios de comunicación de los temas del Tercer Sector, está presente en todas las respuestas recogidas en los grupos, si bien se aportan matices muy interesantes para nuestro análisis:

GD1: “Los medios y sobre todo la televisión dan mucha relevancia de manera radical a algunas entidades, como es el caso de Greenpeace y se centran sobre todo en lo negativo.

A partir de la información que dan (los medios) se crea un aura de negatividad entorno a las entidades. En la mayoría de las ocasiones, se centran sólo en lo anecdótico de las entidades, dándole mucha cobertura en un momento puntual (como lo del Arca de Noé) y luego lo difuminan todo.

Sobre el impacto concreto de los proyectos, a veces dan cifras mundiales, pero no se molestan de elaborarlas bien para dar la información concreta para el ámbito de España”. Por otro lado, nunca se dice lo que se ha conseguido con esos proyectos”.

Otra de las opiniones sobradamente marcada es la de que los medios de comunicación realizan un seguimiento más cercano a las grandes organizaciones y sobre todo vinculado a la cobertura de grandes catástrofes:

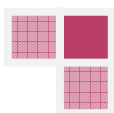
GD2: “La información que vemos en los medios de masas es siempre de las mismas ONGs, Cruz Roja, AcNUR, Cáritas...”

GD3: “Para mí, los periodistas hacen una información sobre las ONGs, tremendamente vacía, se podría calificar como superficial, no entran al detalle”

GD4:” Las noticias que vemos en los telediarios están cargadas de imágenes sensacionalistas. Sólo cuando hay catástrofes naturales aparece la voz de algún cooperante detrás, no se habla de lo que realmente hacen estas organizaciones”.

GD6: “Los medios como siempre hacen un tratamiento superficial y con poca información de contraste, siempre salen las ONGs con más renombre y a menudo se las idealiza”.

GD7: “Sólo salen las grandes ONGs porque son las que pagan y, cuando no pagan, los medios sólo hacen la cobertura de las catástrofes naturales”.



Llama también la atención el hecho de que, para los miembros de la muestra, desde los medios no se prepara adecuadamente la cobertura de las noticias, quedándose los periodistas en la superficie de los acontecimientos.

GD8: “Los medios de comunicación se preparan muy mal las noticias de las ONGs, no queda claro de cual se trata. Otra cosa es que se quedan siempre en lo anecdótico, no dan información del contexto en el que trabaja la ONG y sobre todo dedican muy poco espacio a este tipo de noticias”.

15. ¿Cómo crees que las organizaciones del Tercer Sector podrían mejorar la imagen que transmiten a la sociedad?

Las fórmulas que los participantes en la investigación consideran más idóneas para mejorar la imagen que el Tercer Sector transmite a la sociedad pasan por mejorar su transparencia, fundamentalmente en la gestión de los recursos económicos con los que cuentan; abrirse más a la sociedad informando de las actividades que realizan; elaborando planes de comunicación técnicamente adecuados e invirtiendo más dinero en acciones de comunicación.

Las afirmaciones que respaldan estas ideas se trasladan a continuación :

GD1: “Yo creo que mejorarían la imagen que tienen dando a conocer los resultados que obtienen, acercándose más a la gente, evitando dar información tan superficial para que la gente les conozcan mejor”.

GD2: “Publicando más noticias y dando a conocer los objetivos que persiguen y los logros que obtienen”.

GD3: “Para mejorar la imagen tienen que ser más abiertos y transparentes, sacando a la luz sin tapujos a qué se dedican”.

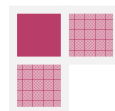
GD4. “Sobre todo siendo más transparentes para poder generar más confianza entre la gente y mejorando en la administración de los recursos.”.

GD5: “Desde luego las ONGs deben intentar llegar al máximo de personas y actuar con total transparencia en todo lo que hacen”

GD7: “Lo que tienen que hacer las ONGs es trabajar con más transparencia y honradez”.

Sin duda, también para los representantes de la opinión pública escogidos la realizan de planes de comunicación adecuados es un área de mejora para estas organizaciones, aunque haya sido citado en menos ocasiones.

GD8: “Lo mejor que podrían hacer es formarse en técnicas de comunicación y hacer una comunicación más estable en el tiempo, más continuada, para estar más presentes. Las campañas de comunicación de las ONGs aparecen y



desaparecen como el Guadiana, sólo recurren a este recurso cuando necesitan una ayuda concreta o cuando parece que se quedan sin dinero, van a salto de mata.

GD9: “Las ONGs mejorarían la imagen que tienen, sobre todo gastando más dinero en comunicación, invirtiendo recursos en comunicación”

10.7.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN CON PERIODISTAS

A continuación se analizan los principales resultados de los tres grupos de discusión con 21 periodistas en total pertenecientes a la cadena de radio, Onda Cero de las secciones de informativos y programas; de la sección de Informativos Fin de Semana del canal de Televisión Telecinco; y de la agencia de Aleph comunicación, celebrados por separado en cada una de sus sedes durante el mes de julio de 2008.

Al objeto de trasladar las ideas fundamentales de los tres grupos de manera agregada, hemos decidido agrupar los temas tratados siguiendo el guión que sirvió de base para conducir la reflexión grupal.

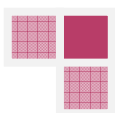
10.7.1. CONCLUSIONES EN TORNO AL CONCEPTO DEL TERCER SECTOR

1. ¿Cómo definirías al Tercer Sector?, ¿qué entiendes por Tercer Sector?:

Todos los participantes de los grupos de discusión coinciden en realizar una definición del término `Tercer Sector` vinculado a las organizaciones no lucrativas de acción social. Llama la atención el hecho de que ninguno de los periodistas incluyera en el mismo a las organizaciones de mercado o Economía Social:

“Allí se engloban todas las organizaciones y Fundaciones sin ánimo de lucro. Es el sector dedicado a la solidaridad” ; “Aquellas entidades privadas sin ánimo de lucro cuya misión es ayudar a ciertos sectores de la sociedad: desfavorecidos, medio ambientales, enfermos, estudiantes, ect.

Incluso alguno afirma que es la primera vez que escucha el término Tercer Sector:



“Quería decir que la comunicación no es muy buena porque es la primera vez que oigo lo del Tercer Sector”

2. Pensad en alguna fundación (como la Fundación de ayuda contra la drogadicción), en una Asociación voluntaria (como Cáritas), en una cooperativa o sociedad laboral concreta que conozcas (como el grupo EROSKI), en una mutualidad (como la Mutua madrileña). Cada una de estas organizaciones a quien crees que se parece más: a los organismos públicos del estado, a las empresas privadas, o es algo diferente ni público ni privado?

Los participantes en su mayoría identifican a estas organizaciones con el sector privado:

“Privadas, aunque en algún caso no tengan reparos en solicitar subvenciones a la Administración”.

“A pesar de que las organizaciones/empresas del Tercer Sector cumplen con una responsabilidad social corporativa que las acerca a la función principal de los organismos públicos, éstas son entidades privadas que subsisten con las donaciones de sus socios, partidas de los presupuestos, ayudas del Estado, etc. Sí es cierto, que dada su función social, sean percibidas “elementos” del ámbito público”.

Sólo dos de los participantes percibía que son organizaciones que pertenecen a un sector diferente de los sectores público y privado, y único con características exclusivas:

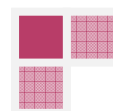
“Es algo diferente, no tiene que ver con el sector público ni con el sector privado”.

“Este tipo de organizaciones no son ni privadas ni públicas, o no deberían serlo del todo. Aunque es lógico que reciban subvenciones estatales o municipales”.

3. Dirías que estas organizaciones (cooperativas, Sociedades laborales, fundaciones, mutualidades y Asociaciones voluntarias) se parecen entre sí y tienen en común mucho, bastante, poco o nada?

Ante esta cuestión, la mayoría de los participantes considera que se parecen poco entre sí:

“La gran diversidad de entidades de este estilo hace que la similitud entre las mismas sea muy pequeña. El fin buscado sí es en cierto modo parecido, ya que todas persiguen ayudar, pero los métodos utilizados, el motivo de su existencia o al sector al que se dirigieren hacen que haya grandes diferencias entre unas y otras”.



Los que consideran que se parecen entre sí, identifican el vínculo en la vertiente social:

“Se parecen en cuanto que tienen objetivos sociales, pero no hay que engañarse.”

“Todas ellas tienen una misión social y humanitaria, y todas ellas tratan subsistir recaudando fondos y captando voluntario.”

“El fin que persiguen (es social): ayudar a ciertos sectores de la sociedad (normalmente desfavorecidos)”

10.7.2. CONCLUSIONES EN TORNO A LA IMAGEN QUE PROYECTA DEL TERCER SECTOR

4. ¿Cuál es la valoración que tienen los periodistas en general acerca del Tercer Sector?

En primer lugar es preciso resaltar que de manera espontánea todos los periodistas participantes, al oír las palabras “Tercer Sector”, las identifican con “ONGs”, por ello todas las respuestas recogidas de esta pregunta giran entorno a la imagen que proyectan a los medios este tipo de entidades.

Para varios de los periodistas, muchas de estas organizaciones son invisibles:

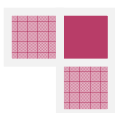
“Mi experiencia es que normalmente no sale muy bien representada la ONG. No es que no salga muy bien o muy mal, sino que casi no sale. Cuando más sale en los medios es por ejemplo cuando van a hablar con niños, con los bomberos, en catástrofes, o con temas del SIDA en África, es lo que más llega.

Para ellos las ONGs son un medio para alcanzar una historia humana que cubrir, más que las entidades protagonistas en sí mismas:

“De alguna manera siempre se quedan atrás. Son como la percha para ir, o el apoyo incluso de producción para llegar, pero no aparecen en primera línea. Al fin y al cabo los medios vamos buscando la historia personal del que sufre”

“Muchas veces se utilizan para llegar al problema, pero la ONG queda a lo mejor un poco distorsionada y nos centramos más en los protagonistas de los que sufren, no en la ayuda que hace esa ONG”.

En general consideran que aparecen más en los medios de comunicación las más grandes o las que tienen organizaciones potentes detrás:



“Hay algunas que tienen algún apoyo mediático como puede ser Cruz Roja o ACNUR, que está detrás Naciones Unidas, que algunas otras más pequeñas, de la que los medios tienen conocimiento cero, entonces también depende mucho de quien tienes detrás a la hora de salir a la luz. Son las grandes las que mejor gestionan la comunicación y salen más en los medios”

Uno de los objetivos que perseguíamos con la celebración de los grupos de discusión, era saber si los periodistas distinguen entre los dos subsectores del Tercer Sector. Pues bien, los resultados son concluyentes: las respuestas de estos grupos de discusión demuestran que no se distingue entre ambos subsectores:

“Eroski es una cooperativa y es en sí una empresa, no una organización sin ánimo de lucro.

“ Identificamos Tercer Sector con la parte no lucrativa, con la parte *non profit*. Yo directamente no conocía que las Cooperativas pertenecieran al Tercer Sector”.

Para conocer cuál es la imagen que proyectan por separado cada uno de los dos subsectores, lanzamos la siguiente cuestión:

5.¿Cuál crees que es la imagen que proyectan las entidades de acción social (ONGs, ONGds...)?

Ante esta pregunta, nos encontramos con opiniones encontradas. Algunos de los periodistas consideran que este tipo de organizaciones proyectan una imagen mala:

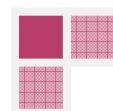
“En ocasiones, deficiente. La gente cada vez desconfía más de la gestión de sus recursos y del destino final de las aportaciones que reciben”.

“Mala imagen”

Mientras que que otros reconocen que las ONGs tienen una imagen positiva entre la opinión pública.

“Las entidades más conocidas, generalmente las que han logrado crear una “marca” proyectan una imagen respetable, de confianza y altruismo. Pero no se puede hablar de la imagen general de muchas otras ONGs, porque en su mayoría, desconocen los pilares de la comunicación”.

“En los últimos años, los escándalos que algunas ONGs han provocado, han dañado la imagen de estas organizaciones, pero en términos generales siguen estando muy respetadas por los ciudadanos.



En cualquiera de los casos la mayoría de ellos identifican el subsector *non profit* del Tercer Sector con una parte del mismo: las ONGs de cooperación al desarrollo, más que con las ONGs de acción social.

“ La imagen que tenemos los medios, al final identificamos sólo a las ONGs, ya no te digo la gente mucho más, con organizaciones que trabajan en sitios desfavorecidos, del Tercer mundo o en situaciones de emergencia humanitaria en un momento dado, así que prácticamente la labor que pueden hacer en nuestro propio país pues la ignoramos”.

“ Cuando hay unas inundaciones, una guerra, una crisis de refugiados, pues es entonces cuando nos acordamos que hay ONGs”

6.¿Cuál crees que es la imagen que proyectan las organizaciones de la Economía Social (cooperativas, mutualidades, Sociedades laborales, empresas de inserción, cees...):

La mayoría de los participantes manifiestan no conocer a qué se refiere el término Economía Social. En general lo identifican con el mundo rural, lo cual nos puede dar una idea de que el escaso conocimiento que tienen de esa realidad bien por la vía de las Cooperativas.

“No las conozco, son organizaciones totalmente grises, me suena a lo rural”

El resto de los participantes, al referirse a las entidades de la Economía Social o a las propias Cooperativas, Mutualidades por separado aporta una imagen muy poco ajustada a la actividad de estas entidades, lo cual denota un claro desconocimiento de la misma:

“No tanto como las ONG´s pero también creo que generan buena imagen”

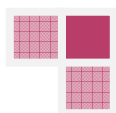
“Muy escasa, a juzgar por la escasa repercusión que tienen en los medios, salvo en los dependientes de organizaciones como la ONCE”.

“Algunas de ellas intentan repartir la riqueza a aquellos grupos más pobres. Lo más interesante es aquellas que apuestan por la inserción de las personas; el mejor modo de ayuda es aquella que piensa en el futuro de aquellos que la necesitan y no en el presente”.

7.¿Considera que es adecuadamente conocida la labor que realizan las entidades del Tercer Sector en el marco de los medios?:

Todos o casi todos los participantes coincidieron en apuntar en que la labor de las entidades del Tercer Sector, no es conocida por los medios de comunicación:

“No, hay que reconocer que no conocemos mucho de las ONGs”



“Muchas veces no le damos tanta importancia a su labor como se merecen

“En mi opinión es insuficiente. Se debería de dar más a conocer su labor, su objetivo y aprovechar la proyección multitudinaria de los medios de comunicación para mejorar su imagen (siendo algunas de ellas más transparentes). Por otro lado, podría aumentar el voluntariado o simplemente personas que necesitan ayuda, sabrían dónde acudir”.

8. ¿Considera que ha cambiado la imagen percibida del Tercer Sector a peor últimamente? En caso afirmativo, ¿a qué cree que puede ser debido ese empeoramiento de la imagen percibida de las ONGs?.

En esta ocasión, nos encontramos con disparidad de opiniones. Algunos consideran que si ha cambiado a peor la imagen del Tercer Sector- recordemos que ellos sólo lo identifican con el sector de las ONGds- y otros opinan que estas organizaciones siguen gozando de buena imagen.

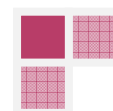
“Yo creo que hay mucha gente que desconfía, esto ya no tiene que ver con los medios. Nosotros notamos que hay gente que desconfía, dicen no doy porque luego se lo llevan cuatro, el dinero no le llega a los niños...Hay mucha desconfianza”

“Yo creo que incluso hay estudios que hablan de que más del 60% del dinero que recaudan no llega a su destino y se queda por el camino. Aunque si que es cierto, que yo conociendo ONGs pequeñas, si que hay ONGs grandes que no dedican el 100% de sus recursos a los proyectos y si que sirven como ariete para entrar en sitios donde las ONGs pequeñas no pueden entrar, entonces una vez que están ellas dentro, que han tenido que pagar al gobernador de turno, o al terrateniente de turno para poder entrar, si que luego esa brecha que han abierto, han aprovechado otras ONGs más pequeñas, con menos recursos para poder llegar y poder hacer ahí proyectos concretos”.

“Si, sobre todo ha cambiado a peor por problemas financieros mala gestión y falta de independencia”.

“Creo que no ha experimentado cambios, que continúan lanzando ua buena imagen”

10.7.3. CONCLUSIONES EN TORNO A LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR



9.¿Consideras que son transparentes las organizaciones del Tercer Sector?. En caso negativo, ¿a tu juicio, en qué área de su actividad son menos transparentes las ONGs?.

Ante esta pregunta se suscitó un amplio debate en cada uno de los grupos de discusión celebrados, pues no había consenso respecto del tema. Se podría decir que las respuestas recogidas se reparten en partes iguales entre los que opinan que no son transparentes sobre todo en la gestión de los fondos que manejan y los resultados que se obtienen de su actividad:

“No dan nada de información”

“No son transparentes, sobre todo en la gestión financiera que realizan y en la ideología que está detrás de cada organización”.

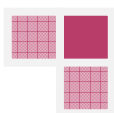
“No son nada transparentes en los temas relacionados con la gestión financiera de los fondos que manejan y sobre todo sobre los resultados e impacto de los proyectos que realizan con los beneficiarios de sus acciones”.

Y los que opinan que a pesar de los casos de corrupción descubiertos en el seno del sector, si son transparentes, apoyando estas declaraciones en sus propias experiencias con las ONGs:

“Yo la experiencia que he tenido cuando les he pedido información como fuentes, que han sido transparentes y nos lo han dado, es más, en concreto no tenían al principio obligación de hacer sus propias auditorias y aún así tenían los datos, porque saben que no es mundo sencillo, que hay mucha gente que ha montado ONGs y no era el objetivo único, sino que eran tapaderas o que estaban en desfalco”.

“La política de comunicación que hacen no debe ser muy buena porque no aparecen muchas cosas, pero por un lado está que la gente no se fía demasiado de las ONGs, y no se fían porque no ven de verdad lo que hacen, salvo por ejemplo de la ONCE, que lleva muchos años en España y, aunque sea un grupo que invierte en distintas empresas, la gente sabe que los ciegos españoles son probablemente los que mejor viven en el mundo, y eso lo sabe la gente, porque lo está viendo todos los días(...), pero la gente no ve los 300 euros que da para los niños de tal o cual ONG, no ve lo que se hace con ellos, por eso se inventó lo del tema de las fotografías de apadrinar niños, para decir, por lo menos lo estoy viendo. Y de repente te salen noticias: ‘descubierto que la la cúpula directiva de la ONG tal estaban engañando’, llevándose dinero. Se generaliza: ONG no, me fío. Entonces claro, es importante saber lo que hacen”.

Por otro lado, varios de los participantes consideran que cuando una de las organizaciones comete errores, éstos se hacen extensibles al resto de todo el sector:



“Yo creo que el problema es que cada vez que se destapa algo, perjudica muchísimo al sector. Cada vez que hay un caso como el del Chad, da igual que haya trabajando cien ONGs, que como haya una mal, te hace sospechar de las 99 restantes”

10. ¿Cómo podrían mejorar esa transparencia?

Las respuestas de los participantes ante esta cuestión se dirigen en dos direcciones: los que opinan que una mejor gestión de la comunicación podría ayudar a mejorar la imagen de transparencia de estas organizaciones:

“ Yo creo que la ONG tiene que ser mucho de fiabilidad y la fiabilidad te la da cuanto más gente conozcas que hablen bien de esa ONG, conozca bien su historia y te de buena corazonada”

“Dando a conocer de forma más detalla sus proyectos. Dejando ver casos reales qué permitan ver a sus socios qué se está consiguiendo con su dinero, etc. Los medios de comunicación podrían jugar un gran papel”.

“Informando sobre sus actuaciones, dinero invertido, resultados a corto, medio y largo plazo...”

Y, por otro lado, los que consideran que la transparencia mejoraría si se adoptara una actitud de mayor independencia por parte de los dirigentes de las organizaciones:

“Con más independencia ante el poder, con una identificación ideológica clara y transparente y con una fijación clara de objetivos”.

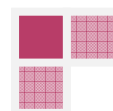
“Estando en manos de profesionales con larga trayectoria y teniendo el valor suficiente de separar el mensaje y los intereses financieros de quien está detrás”.

10.7.4. CONCLUSIONES EN TORNO A LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR

11. ¿Qué opinas sobre las políticas de comunicación que realizan la mayoría de las entidades del Tercer Sector?. ¿Existen problemas de comunicación?. ¿Cuál es el principal problema?

La mayoría de los participantes en los grupos de discusión consideran que las organizaciones del Tercer Sector(ONGs) no realizan una gestión adecuada de su comunicación:

“Existen problemas y dificultades para explicar sus proyectos y objetivos”.



“Son francamente mejorables, porque deben transmitir honestidad”.

En opinión de alguno de los periodistas, desde las ONGs se realiza una gestión de la comunicación muy enfocada al corto plazo:

“No facilitan información periódica de su actividad, sólo llaman cuando tienen que recaudar dinero y lanzan alguna nota”

Aunque algunos matizan que depende del tipo de organización. No necesariamente una dimensión más grande, hace que tengan una mejor política de comunicación:

“(Cuando), son ellos los que se ponen en contacto contigo, ves que hay ONGs que tienen una política de comunicación mejor y otras peor, y ya no depende tanto del tamaño. Hay algunas que son de tamaño muy grande y efectivamente por su peso, ya tienen una política de comunicación, que muchas veces no es efectiva porque al final no acaba saliendo, y a ti te llega la información, te llega el dossier, pero al final no sale”.

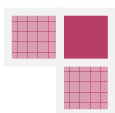
Para otros en cambio, el problema radica en la falta de una política de comunicación clara o en la carencia de profesionales al frente de la misma:

“El problema es que generalmente no existen políticas de comunicación en las entidades del Tercer Sector. Uno de los problemas de comunicación es que no existe un departamento especializado en estos asuntos. No se centraliza la información, no se da respuesta rápida a los periodistas y existe desde hace tiempo, excesiva burocracia”.

12. A tu juicio, ¿en qué temas de los que ahora le detallo centran los mensajes las campañas de comunicación de las ONGs?

- Conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, de las empresas y del Estado. Capturar fondos.
- Informar sobre determinadas catástrofes puntuales.
- Sensibilizar a la sociedad sobre la misión/causa que promueven
- Educar a la opinión pública en determinados valores.
- Conseguir adeptos para determinadas causas políticas.
- Obtener notoriedad y construir imagen de marca.
- Mejorar la reputación de la entidad.

Los periodistas opinan que el grueso de las ONGs lanza unos mensajes fundamentalmente centrados en la obtención de recursos económicos vinculados a



causas concretas, aunque también son bastantes los profesionales que consideran que la sensibilización de la sociedad es uno de los temas clave en sus mensajes:

“Conseguir colaboraciones económicas , informar sobre determinadas catástrofes”

“Conseguir colaboraciones económicas de la sociedad, de las empresas y del Estado. Capturar fondos para cubrir las demandas de los colectivos a los que atienden”

“Los mensajes de los anuncios y de las noticias de las ONGs se centran en general en sensibilizar a la sociedad sobre la misión/causa que promueven, aunque también persigue conseguir colaboraciones económicas, como es lógico”.

También es importante reseñar la importancia que para los profesionales de los medios, las ONGs le están dando a la construcción de la imagen de marca de este tipo de organizaciones:

“Cada vez más muchas ONGs se preocupan por su reputación . Lo que persiguen es que cada vez más sea conocida su marca, por lo tanto, de las opciones que nos planteas me inclino por la opción de `obtener notoriedad y construir imagen de marca´”.

Por otro lado hubo un consenso entre muchos de los participantes en el hecho de que cuando se acercan fechas señaladas del tipo :”Día internacional de” la proactividad de las ONGs hacia los medios se acrecienta:

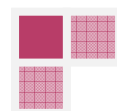
“A mi me mandan bastantes cosas las ONGs, coincidiendo con días clave: Día internacional de, etc,…”

10.7.5.CONCLUSIONES EN TORNO A LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

13.¿Cómo valoras el tratamiento que desde los medios de comunicación se suele dar a las noticias relacionadas con el sector no lucrativo español?

Es muy interesante comprobar como los propios periodistas reconocen que el tratamiento que les dan a los temas relacionados con las ONGs es sensacionalista, y que la forma de conseguir aparecer en esos mismos medios es a través de mensajes con carga emocional.

“La comunicación que hacemos de las ONGs es sensacionalista”.



“ La única vía (para aparecer en los medios) son los telemaratones que ponen el acento en lo emocional y lo sensiblero, el niño que se muere, tal...”

Los periodistas también reconocen que por mucho esfuerzo que se haga desde las ONGs, los temas sociales seguirán teniendo poca cabida, sobre todo en las televisiones.

“Yo creo que ellos no son conscientes de que aunque tengan una buena política de comunicación no vale de nada, porque los grandes medios no lo vamos a recoger, porque esa temática no interesa, a menos que sea espectacular”.

No obstante, estos mismos profesionales opinan que la comunicación que realizan las ONGs, la publicidad sobre todo, es tanto o más sensacionalista que la que hacen los medios:

“y sin embargo tú ves la publicidad de los periódicos y muchas veces es sensacionalista, del tipo, si no llega tanto dinero, este tipo morirá, yo eso lo visto en los periódicos o en TV, cuando lo que falta es información”.

Este tema suscitó bastante debate entre los propios participantes, pues alguno de ellos consideraba que la única vía de capturar la atención, es precisamente el mensaje sensacionalista, y por ello estaba justificado su empleo:

“ Yo no estoy de acuerdo, a mí los anuncios de Anesvad por ejemplo me encantaban. Por ejemplo el de: *‘esta niña la cambiaron por una lavadora’*. Yo lo discutí con una amiga que trabajaba en una ONG y me decía que eso era mentira, que criminalizaba a las propias víctimas, pero como mensaje, se te ponen los pelos como escarpas, es la única manera de enganchar a la gente”.

“Si, pero eso está muy bien cuando se conoce bien lo que hacen, pero si tu tienes cierto desconocimiento y tu ves esa publicidad, dices, bueno ya me están pidiendo la pasta para.... Y encima me están haciendo sentirme mal, como que estoy matando a los niños, por no dar dinero, porque falta información de lo que hacen”.

Otra de las respuestas más frecuentes ha sido la de que la cobertura que se realiza de este tipo de noticias está muy directamente vinculada a las catástrofes y a menudo volcada a cubrir informaciones de las ONGs más grandes.

“ La cobertura de las informaciones que provienen de las ONGs es sin duda superficial y además siempre se tira de las mismas grandes ONGs como fuentes”



“Nuestras informaciones se centran frecuentemente en las grandes ONG`s y muy vinculada a acontecimientos relacionados con catástrofes humanitarias, porque es realmente lo que interesa a la audiencia”

“Lo que yo veo es que idealizamos a las ONGs. Esto es normal porque hacemos la cobertura de acontecimientos relacionados con catástrofes, como el huracán Katrina, el tsunami,...y es lógico que salga idealizado el trabajo de los voluntarios”

14.¿En vuestra opinión, saben estas entidades cómo funcionan los medios de comunicación por dentro (inmediatez, rápida respuesta, cierres de edición...?).

Ante esta cuestión, la mayoría de los participantes opinan que hay un claro desconocimiento del funcionamiento interno de los medios por parte de las ONGs y una falta de profesionales de la comunicación en las ONGs.

“Creo que hay desconocimiento de cómo funcionan los medios por dentro, porque hay una falta de expertos en comunicación en estas entidades”.

“Para mí, no conocen absolutamente nada de cómo funcionan los medios por dentro. Es un gran fallo de estas organizaciones”.

“La información de las ONGs que llega a los medios es como la de cualquier gabinete de prensa más, de cualquier cosa, no destacan por nada”

“Deberían contar con un departamento de comunicación, pero la profesionalización de este área queda relegada a los departamentos de Mk que gestionan las acciones de comunicación directamente con las agencias de publicidad”.

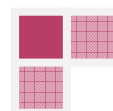
“En muchas ocasiones hay periodistas que no han trabajado en medios”

Una vez más sólo las grandes organizaciones cuentan con recursos adecuados para gestionar la comunicación:

“ Hay organizaciones más grandes, como ACNUR en la que su labor con los medios si me parece muy acertada”.

Algunos de los participantes describieron cuál es la fórmula habitual de de entrar en contacto con los medios por parte de las ONGs e incluso se aventuraban a describir cuál es la fórmula correcta para lograr esa tan ansiada cobertura por parte de los medios:

“Yo creo que el contacto habitual con los medios es a través de algún conocido que tienes en un informativo de algún medio por ejemplo y te dicen, oye, `¿por qué no haceis esto o tal?´. Lo que muchas veces demuestra la realidad de las ONGs. Lo normal no es la falta de profesionalización desde el



punto de vista de la política de comunicación, sino un desconocimiento real de lo que pasa en los medios de comunicación, de cómo funcionan, de las necesidades que tienen los medios.

Por ejemplo, una ONG que trabaja en Tanzania puede estar allí haciendo una labor muy buena, ¿cómo sabemos que está haciendo una labor muy buena allí?, no hay ninguna manera, yo no voy a mandar ningún equipo a Tanzania que me cueste, -estamos aquí sin equipos, como para mandar uno allí-, sin embargo, seguramente la ONG si puede estar allí grabando su trabajo y cuando venga aquí en verano, para ver a la familia, puede decir 'mira que material traigo', pero eso exige que conozcas o que sepas como funcionan los medios, que conozcas a alguien en algún medio para que puedas tener ese pequeño enganche y eso es lo que decía de no profesionalización: que hay gente que son muy pequeñitos y sin embargo esas claves las tienen y las dominan y las aprovecha, eso independientemente del tamaño".

Sin embargo los profesionales apuntan que no todo es culpa de las ONGs, pues en gran medida consideran que por la propia dinámica de los medios- falta de recursos, falta de personal., etc.-, la cobertura de los temas de las ONGs es insuficiente:

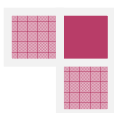
"Yo lo que veo es que -*entono el mea culpa* de los medios- cuando hay posibilidad de trabajar con alguna de ellas, ir a una labor de campo fuera de España, volvemos a lo de antes, que es cuando hay una crisis humanitaria, los medios somos tan *rata* que sólo acudimos cuando esta ONG nos invita, nos paga el viaje y no tienen medios. Es un contrasentido y una empresa, como es Telecinco, por ejemplo, que es una de las cadenas más potentes, que sólo acepte eso cuando una ONG que se supone que no es lucrativa o que tiene muy pocos recursos, te paga ,por lo menos ese viaje o el alojamiento allí. Ahí tenemos un déficit a la hora de dar cobertura a este tipo de temas".

Por otro lado, insisten en afirmar que lo que prima para que sea cubierto es si se trata de un tema que puede generar audiencia:

"Muchas veces no interesa, quizás las ONGs no gestionen bien su gabinete de prensa, pero es que tampoco hay una receptividad en los medios salvo cuando hay una catástrofe, cuando hay una emergencia, algo que te de audiencia"

"Lo normal es que lo que no pase en España, los negritos que se mueren fuera de España, no interese desde el punto de vista de los informativos".

Para los periodistas del medio televisivo, los telemaratones son la mejor fórmula para aparecer en los medios de comunicación, al haber sido demostrado un producto televisivo generador de gran audiencia. Asunto que abre el debate de la responsabilidad social de los medios:



“Yo creo que a la gente le puede llegar el mayor éxito de estas ONGs a nivel de repercusión pública, en lo que llamamos maratones, programas magazine. En ese tipo de programas es cuando más llegan los mensajes de las ONGs, más que en los informativos, salvo que ocurra una gran catástrofe. En este tipo de programas se emiten vídeos, se explica lo que hace la ONG, cómo trabajan, recaudan dinero, que también es el propósito de muchas ONGs”.

“Las cadenas se apuntaban a la moda de los telemaratones sobre todo por imagen, más que por responsabilidad social”.

“Yo creo que más por imagen que por conciencia social. Yo pondría ahí un 65-70% de imagen y el 35-30% como mucho de RSE”.

“ Yo creo que las cadenas hacen telemaratones por el tema del marketing social”

En esta misma línea, en los grupos se abrió otra interesante discusión respecto de la práctica de contar con un famoso/a para abanderar una causa o representar a alguna ONG, habiendo opiniones encontradas respecto a la idoneidad de esta manera de introducirse en los medios:

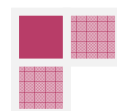
“ No tengo una opinión clara de pagar o invitar a una persona pública o a un personaje importante para que se vaya con la ONG de turno y lo muevan por los medios. Es el caso de Jesús Vazquez, Casillas, etc. Están buscando nuevas formas de llegar, pero a mí no me gusta, porque lo sacas porque aparece el tipo en cuestión, aunque no quiera ser el protagonista, se convierte en protagonista él. Y así se mejora la imagen del invitado estelar, pero no de la ONG”.

“ Cuando están buscando nuevas fórmulas es porque no se llega con las fórmulas tradicionales, y luego son modas, porque hubo una época en la que había muchísimos telemaratones, que tenían buena audiencia, que recaudaban. Es curioso cómo los famosos se meten en este mundillo, cediendo objetos personales, etc. Para mejorar su imagen”

15.¿Cómo definirías la relación que tienen las organizaciones del Tercer Sector con los periodistas?.

En general los periodistas califican la relación con las ONGs como escasa y puntual, si bien para todos los periodistas del medio radio, la relación es buena:

“ Yo calificaría nuestra relación con las ONGs como escasa y puntual”



“La relación que se establece desde la ONG hacia los medios es escasa. Así es la relación de la entidad con el periodista. Las entidades no comunican adecuadamente”.

“En general buena, mantemos una buena relación buena con las ONGs”

“yo la calificaría de “colegueo”

Sin embargo, el grupo de discusión de los periodistas del medio televisivo es bastante más crítico a la hora de calificar esta relación, poniendo el énfasis de la mala relación en los propios profesionales del medio. Para los periodistas del medio televisivo, la iniciativa de cubrir una noticia de una ONG siempre partirá de la propia cadena, no al contrario. Se resalta la poca capacidad de las ONGs para poder incidir en las decisiones de los contenidos en televisión:

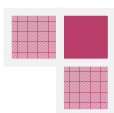
“Yo creo que ellos son conscientes de que para qué van enviar notas a todos los periodistas porque normalmente nosotros no les sacamos nada. Ellos saben que de nosotros no van a conseguir un tema a menos que nosotros les queramos como fuentes. Ellos saben que la relación es que ellos no nos pueden pedir nada, no, el sabe que sólo va a salir si yo como periodista se lo pido a él. No se ven al mismo nivel, el periodista es el que reclama a la ONG cuando la necesita”.

“Yo no les culpo a ellos, yo no creo que porque mejoren sus gabinetes y tengan más personas en comunicación, van a tener más presencia. Es que a nosotros como periodistas no nos interesan, lo digo así de crudo, como periodistas sólo nos interesan las desgracias puntuales, ahora hay un gran terremoto y me viene muy bien que la ONG me consiga contactos o me muestre su visión, pero que estén muertos de hambre en África, lo de la Escuela de Colombia, etc, les importa *un bleo* a los medios. Yo no culpo a las ONGs en ningún momento, es que depende de nosotros. Aunque se lo currasen mucho, me mandaran información toda la semana, etc, daría lo mismo los medios no les vamos a dar mayor cobertura porque ellos nos manden más información, sólo les queremos cuando nos interesa.”

Una de las fórmulas que se ponen de manifiesto para cubrir las noticias de las ONGs es invitando al periodista a conocer los proyectos que las ONGs llevan en los países en vías de desarrollo, pero siempre subvencionando el viaje por parte de la ONG:

“Grandes ONGs, como Médicos sin fronteras, saben perfectamente que si no subvencionan a periodistas pagándoles el viaje, el reportaje no lo cubre nadie y aún así regalando viajes, sólo van dos periodistas”.

16.¿Cómo crees que las organizaciones del Tercer Sector podrían mejorar la imagen que transmiten a los medios?:



Muchos de los participantes apuntan la necesidad de tener una política definida de comunicación en la ONG, con unos objetivos previamente establecidos:

“Tienen que intentar tener un simulacro de gabinete de comunicación pero sobre todo es tener una política de comunicación con un objetivo global y unos objetivos más pequeños, pero sobre todo tener unos objetivos y dedicarse a eso y luego todo el trabajo que puedas hacer como un plan de medios y todo lo que puedas aportar, pues bienvenido y no tiene por qué ser un gabinete muy grande”

“Las ONGs deben gestionar con más transparencia su comunicación y sobre todo realizar una fijación de objetivos claros en este terreno”

Para los periodistas del medio televisivo, la fórmula para tener más presencia en los programas, es mejorando su conocimiento de las dinámicas del propio medio, pero ello no garantizará tampoco una presencia continuada:

“Si llegaran a dominar las claves, si tienen cierta información de la trastienda de los medios de comunicación, es posible que tengan algún hueco de vez en cuando, pero no va a haber una respuesta de los medios continua, en el día a día es complicado”

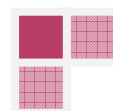
“Pero sobre todo lo que hay que hacer y esto a veces no se tiene claro, es analizar muy bien lo que se emite en televisión, los programas que hay, los tipos de contenidos, lo que se escribe en la prensa, en las revistas especializadas porque muchas veces te mandan cosas que son para Televisión imposible de emitir”

Una de las cuestiones que apuntan los periodistas de la televisión es utilizar los contactos a nivel de la dirección de los medios para lograr una mayor presencia:

“La única vía es entrando por arriba, por la vía política para que desde arriba se introduzcan estos temas en la línea editorial, como doce meses doce causas, donde se ve claramente cuál es la imagen de la cadena, cuál es nuestra responsabilidad social. Hay que ir hacia arriba hacia el director de informativos, hay que entrar por arriba, y entonces recibe la orden y lo hace el redactor”

Otra de las recomendaciones que indican los profesionales de este medio, es proponer la cobertura de sus temas en momentos de menos actividad informativa, como por ejemplo los fines de semana o los meses de verano:

“ Hay temas de las ONGs que podrían entrar en informativos fin de semana, cuando hay menos noticias, por ejemplo de niñas prostitutas en la ciudad o así, pero lo que pasa es que no tenemos esa información”.



La manera más indicada para otros periodistas es enfocar las informaciones de la ONG desde el punto de vista de lo humano:

“ Yo creo que si es un tema de prostitutas en las chavolas en las afueras de Madrid, si entra, lo quiere seguro, porque es un tema con una historia humana detrás”

En general, consideran que la decisión final de lo que se cubre o no en los programas y los informativos del medio televisivo depende mucho del editor que esté al frente, por lo tanto una buena vía de entrada suele ser el conocer o enviar las notas de prensa de las ONGs a estas personas:

“ No hay un reglamento rígido de lo que entra o no entra en los contenidos, depende del criterio y de lo que le guste al editor. Hay editores a los que le gustan los temas más blandos, depende de las preferencias del editor”

“También influye mucho si hay algún tipo de vinculación personal de los periodistas o del editor con este tipo de temas, pero como mucho entran colas o noticias muy pequeñas y siempre con algo bueno o impactante detrás”.

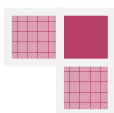
“Aquí ha habido editores que han estado de vacaciones en ‘no se donde’ y han vuelto muy impactados con eso que han visto y durante un mes te dicen que hay que hacerlo, luego se les pasa y ya está. También al revés, hay gente que se involucra”.

Por otro lado, continuando con los periodistas del medio televisivo, es menos probable que las noticias de las ONGs se cubran en las cadenas nacionales, y para ello apuntan los medios locales y regionales, así como las agencias, los medios más proclives a recoger las noticias de las ONGs:

“las ONGs tienen que bajar el listón de donde quieren que salgan sus mensajes: si vas a por informativos nacionales, lo tienes muy complicado, pero si vas a televisiones locales, a la TDT o a agencias, donde se difunden las noticias que llegan porque no editan, solamente producen, entonces cuantos más temas tengan mejor.

“Las ONGs no tiene que centrarse en las 4 cadenas nacionales o las radios, tienen que centrarse en enviar información a donde saben que va a salir, muchas locales, muchos regionales, y agencias a las que va a llegar y lo van meter”.

“ No es bueno pretender entrar en los medios grandes sólo porque crees que así le va a llegar a 2 millones de audiencia, porque al final no entra y son cero, en cambio si se lo envías a los más locales, le puede llegar como a cien mil”.



Así mismo estos mismos periodistas consideran que la mejor manera de que las noticias de las ONGs salgan en los medios es teniendo profesionales de la comunicación en las entidades que se encarguen de estos temas, o si no es posible contar con una agencia de comunicación externa:

“Primero deberían centralizar la información en un departamento de comunicación, gestionado por profesionales. Deberían tener una clara visión y una imagen de marca ya establecida. Tener respuesta rápida y cultivar una relación a largo plazo”.

“Si esa agencia de comunicación colabora gratuita con esa ONG y le dice te echamos una mano y te hacemos una nota de prensa al mes, pues bueno, pues bienvenido, porque es una manera de sembrar. Alguien llegará algún día y dirá esto es interesante”.

Aunque a veces, la gestión de las agencias de comunicación que colaboran desinteresadamente no es la más adecuada, según opinan alguno de los participantes:

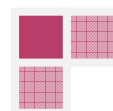
“A veces es un mail, a veces una carta, a veces es lo mismo que mandan a sus propios asociados, la revistas suyas. Notas de prensa a veces pueden mandar o algo que se parece a una nota de prensa, una convocatoria, cada uno intenta llegar por las vías que tienen. Luego hay otras ONGs que directamente la comunicación se la llevan desde una agencia de comunicación y esa agencia lo que suele hacer es que como llevan un montón de cosas diferentes, te lo mandan todo, me mandan cosas de cocina, de apadrina un árbol, de presentación de un libro, que a mi no me parece que sea lo mejor porque te mandan mucha información y cansa”.

Para otros, lo importante es que la persona que lleva los temas de comunicación en la entidad sea periodista:

“ Es fundamental que en ese gabinete o esa persona que lleve las relaciones con los medios, sea un periodista, porque un periodista, más o menos sabe cómo tiene que vender la historia, hacerla más atractiva, porque hay historias que realmente son atractivas, pero no las saben vender”.

“Es muy importante que la ONG contrate a personal especializado en medios, cuando se pueda, o si no con colaboradores externos, pero con formación e comunicación”

En la misma línea de transparencia en la gestión de la comunicación analizada más arriba, alguno de los participantes considera que una forma de mejorar la relación con los medios de comunicación es invitando a participar más a menudo a los periodistas en los proyectos que realizan:



“Para mi es importante que me abran sus puertas para conocer los proyectos desde dentro”

Finalmente, cabe resaltar que los periodistas colocan al mismo nivel la comunicación interna de la entidad con la comunicación que se realiza hacia el exterior:

“ Luego también pensar que las propias personas que pertenecen a esa ONG tienen que hacer esa labor de comunicación, tienes que facilitar a tus socios prácticamente la misma información que sacas al exterior, porque la comunicación no sólo es externa sino que también es interna y yo, si estoy en una asociación que trabaja muy bien, si lo se y tengo las claves, antes convenceré a otras personas para que se apunten a la ONG”.

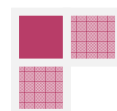
Para los más críticos con las ONGs, la fórmula para mejorar las relaciones con los medios es denunciar ellos mismos a otras ONGs:

“Denunciando ellas mismas a las organizaciones del sector que son meros instrumentos de lucro disfrazados de intereses altruistas y solidarios”



III. PARTE

FASE DE SÍNTESIS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



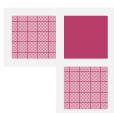
CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES FINALES

11.1. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Como exponía al inicio de esta investigación doctoral, la hipótesis general que me proponía falsar a través del método científico combinado con el método analítico deductivo es la siguiente:

El Tercer Sector no es adecuadamente conocido por la sociedad, no tiene el reconocimiento a su labor, ni plena legitimidad por parte de los poderes públicos y la opinión pública para ocupar un lugar de pleno derecho junto al sector público y empresarial. La imagen que transmite no es nítida, ni transparente y no se corresponde con la imagen percibida del mismo, lo cual es debido a que el Tercer Sector no hace una planificación estratégica de su comunicación y al tratamiento parcial y sensacionalista que los medios de comunicación hacen de sus informaciones.

La planificación estratégica de la comunicación y la colaboración del Tercer Sector en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social de las empresas son claves, fundamentales e imprescindibles, para mejorar la notoriedad, el posicionamiento de su imagen y la transparencia del sector.



Esta hipótesis la desgranamos en 7 subhipótesis más, que paso a detallar a continuación:

H1.- El Tercer Sector no es adecuadamente conocido por la sociedad.

H2.- El Tercer Sector no tiene el reconocimiento a su labor, ni plena legitimidad por parte de los poderes públicos y la opinión pública para ocupar un lugar de pleno derecho junto al sector público y empresarial.

H3.- La imagen que transmite el Tercer Sector no es nítida, ni transparente y no se corresponde con la imagen percibida del mismo.

H4.- El Tercer Sector no hace una planificación estratégica de su comunicación y ello es un grave déficit para el adecuado posicionamiento de su imagen y su transparencia.

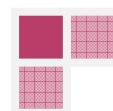
H5.- Los medios de comunicación realizan un tratamiento parcial y sensacionalista de las informaciones acerca del Tercer sector.

H6.- La colaboración del Tercer Sector en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social de las empresas es primordial para mejorar la notoriedad del sector y su imagen.

H7.- La planificación estratégica de la comunicación es clave, fundamental e imprescindible para mejorar la notoriedad, el posicionamiento de su imagen y la transparencia del sector.

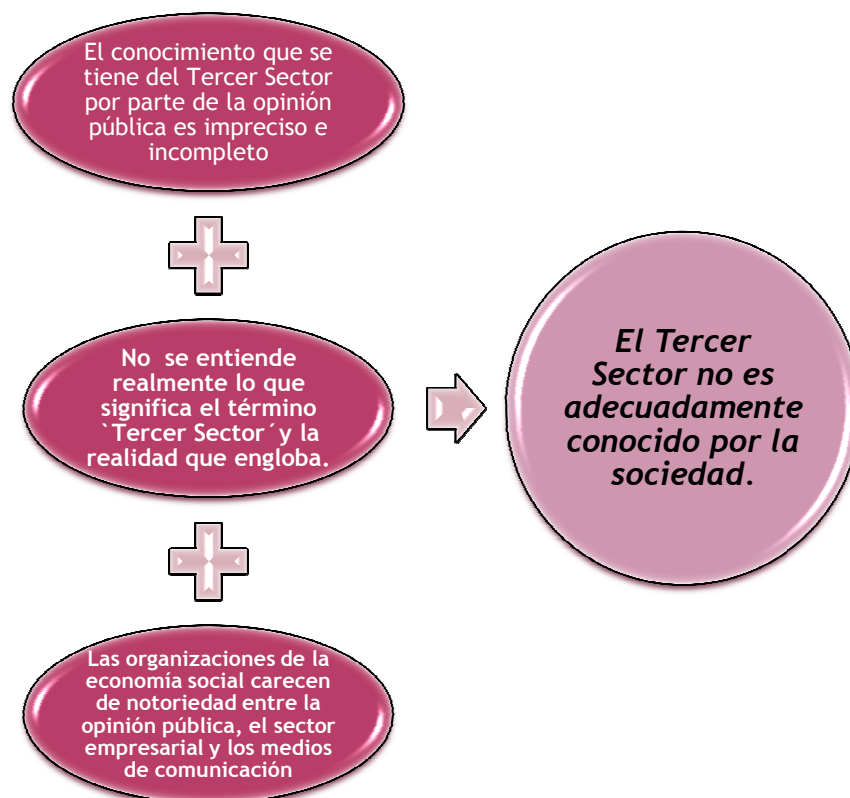
A lo largo de este epígrafe enfrentaremos cada una de las hipótesis planteadas con las distintas conclusiones extraídas por separado del análisis de los resultados de cada uno de los estudios empíricos realizados descritos en el capítulo anterior, a fin de dilucidar su validez.

Nos estamos refiriendo a las conclusiones del análisis empírico realizado, a través de la observación de 166 páginas webs de organizaciones del Tercer Sector; de las entrevistas en profundidad de 11 expertos del Tercer Sector; de la encuesta a una muestra de 320 responsables de comunicación de organizaciones del Tercer Sector; de las entrevistas en profundidad a 9 representantes del mundo de la empresa, la política y los medios de comunicación; de 3 grupos de discusión con periodistas del medio radio, prensa y televisión y de 9 grupos de discusión con 54 personas de la opinión pública.



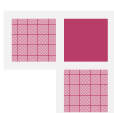
H1.- EL TERCER SECTOR NO ES ADECUADAMENTE CONOCIDO POR LA SOCIEDAD.

Ilustración 67 Hipótesis 1



A lo largo de nuestra investigación tanto en la fase exploratoria como en los diferentes estudios empíricos acometidos hemos comprobado y demostrado que el conocimiento que se tiene del Tercer Sector por parte de la opinión pública es impreciso e incompleto. Por otro lado no se entiende realmente lo que significa el término 'Tercer Sector' y la realidad que engloba, existiendo un importante debate al respecto en el seno del mismo entre teóricos y profesionales .

En lo que ha habido un absoluto consenso, tanto por los participantes en los diferentes estudios empíricos como en las distintas fuentes consultadas, es en que las organizaciones de la Economía Social carecen de notoriedad entre la opinión pública, el sector empresarial y los medios de comunicación. Por todo ello podemos concluir que el Tercer Sector no es adecuadamente conocido por la Opinión pública en general y que por tanto se cumple la primera parte de la hipótesis.



A la luz de lo anterior, afirmamos que la planificación estratégica de la comunicación es un factor crítico para que el Tercer Sector sea adecuadamente conocido por la sociedad y por ello recomendamos el aplicar los criterios de la planificación estratégica a la comunicación del Tercer Sector.

H2.- EL TERCER SECTOR NO TIENE EL RECONOCIMIENTO A SU LABOR, NI PLENA LEGITIMIDAD POR PARTE DE LOS PODERES PÚBLICOS Y LA OPINIÓN PÚBLICA PARA OCUPAR UN LUGAR DE PLENO DERECHO JUNTO AL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESARIA.

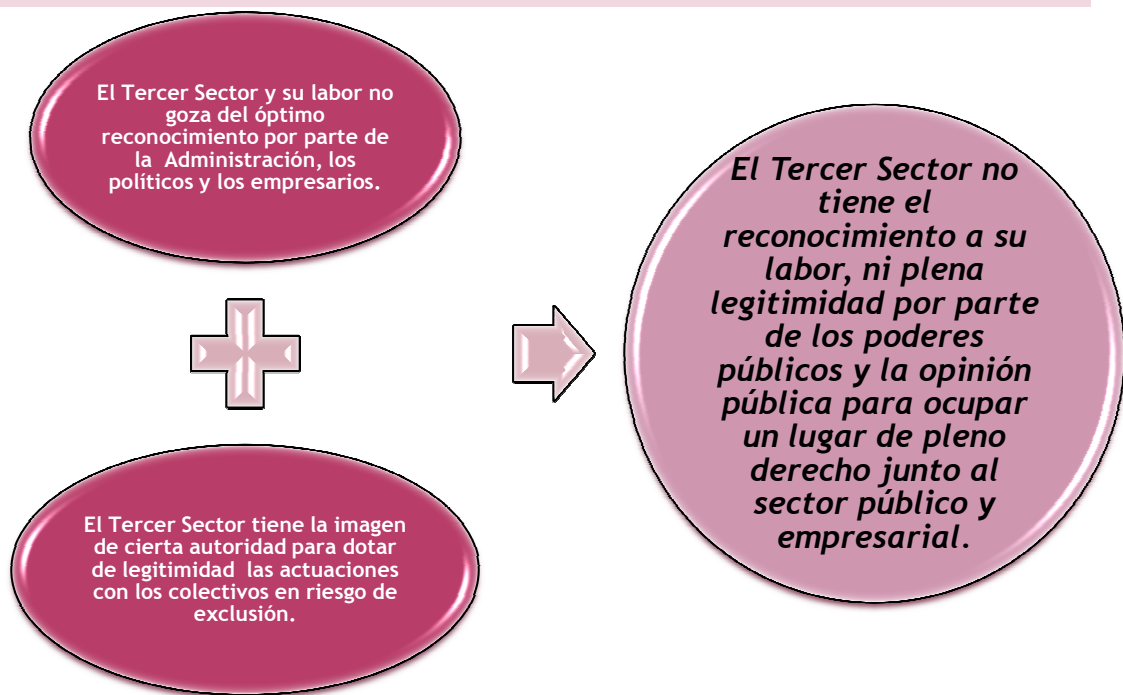


Ilustración 68 Hipótesis 2

El estudio empírico con profesionales del Tercer Sector, empresarios y políticos ha sido determinante para demostrar que el Tercer Sector no goza de un reconocimiento pleno hacia su labor, que se traduce en su ausencia en la negociación de los temas de diálogo social, pero sí en cambio tiene autoridad para legitimar a otros- leáse empresas, instituciones o personas- en la relación con los colectivos en riesgo de exclusión. Como hemos visto, este es un tema controvertido, sobre todo, en el sector empresarial.

Podemos afirmar, por tanto que se cumple la segunda parte de la hipótesis.

Por lo anteriormente descrito sostengo que la gestión de la comunicación es una variable estratégica para que el Tercer Sector obtenga el reconocimiento a su



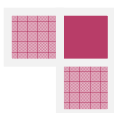
labor y plena legitimidad por parte de los poderes públicos, es decir, ocupe un lugar de completo derecho junto al sector privado y público de la economía.

H3.- LA IMAGEN QUE TRANSMITE EL TERCER SECTOR NO ES NÍTIDA, NI TRANSPARENTE Y NO SE CORRESPONDE CON LA IMAGEN PERCIBIDA DEL MISMO.

Ilustración 69 Hipótesis 3



El que 9 de cada 10 responsables de comunicación de las organizaciones del Tercer Sector opinen que la imagen del mismo no es nítida ni transparente, no nos ha resultado suficiente para afirmar lo propio, por ello, hemos respaldado dicha declaración con las opiniones de expertos profesionales del sector, políticos, empresarios, medios de comunicación y personas de la opinión pública que manifestaban lo mismo para así poder ratificarlo con seguridad. Por ello, nos

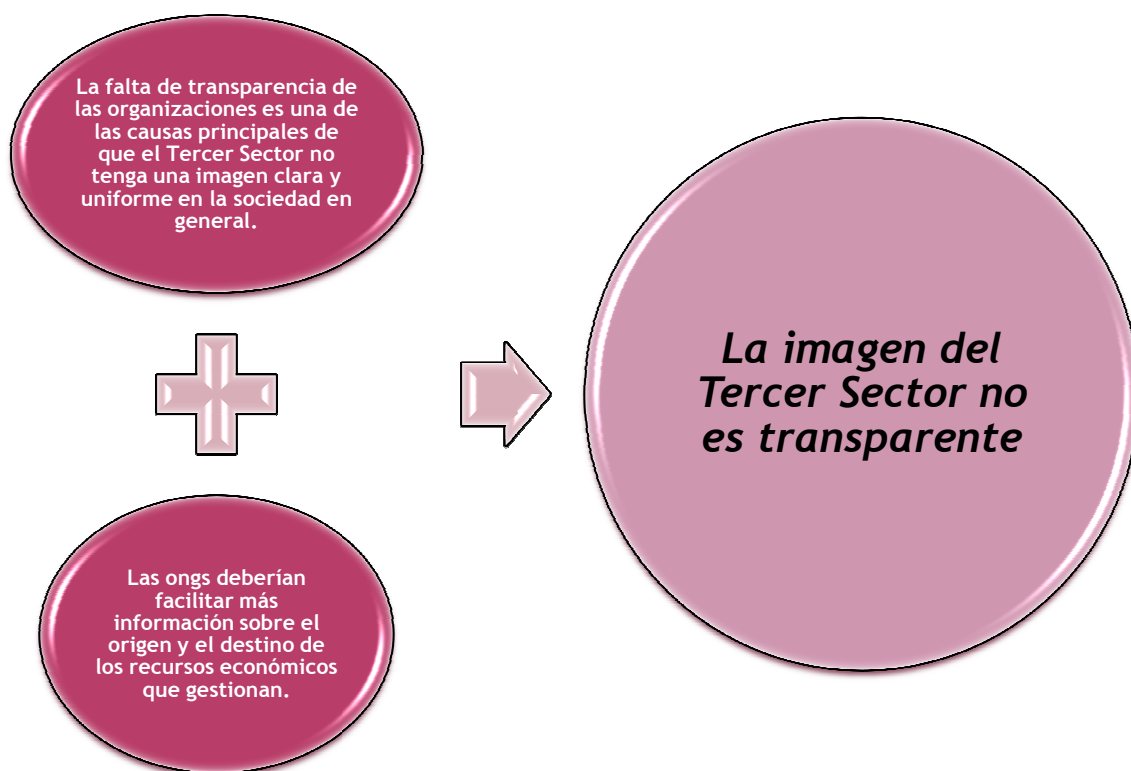


atrevernos a atestiguar que la tercera parte de la hipótesis también ha quedado validada.

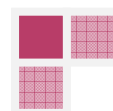
Nuestra reflexión en relación a esta declaración va en la misma línea que las anteriores: la planificación estratégica de la comunicación es primordial para que la imagen que proyecta el Tercer Sector se corresponda con la imagen percibida del mismo.

H3.- LA IMAGEN QUE TRANSMITE EL TERCER SECTOR NO ES NÍTIDA, NI TRANSPARENTE Y NO SE CORRESPONDE CON LA IMAGEN PERCIBIDA DEL MISMO.

Ilustración 70 Hipótesis 4



En todos los estudios empíricos realizados en esta tesis doctoral se ha demostrado que la transparencia del Tercer Sector es un tema que genera debate entre la sociedad y en el que hay opiniones de todo tipo, aunque las más mayoritarias entre las seis áreas de participantes analizadas son las que consideran que no es un sector transparente. Por ello, también podemos afirmar que se cumple

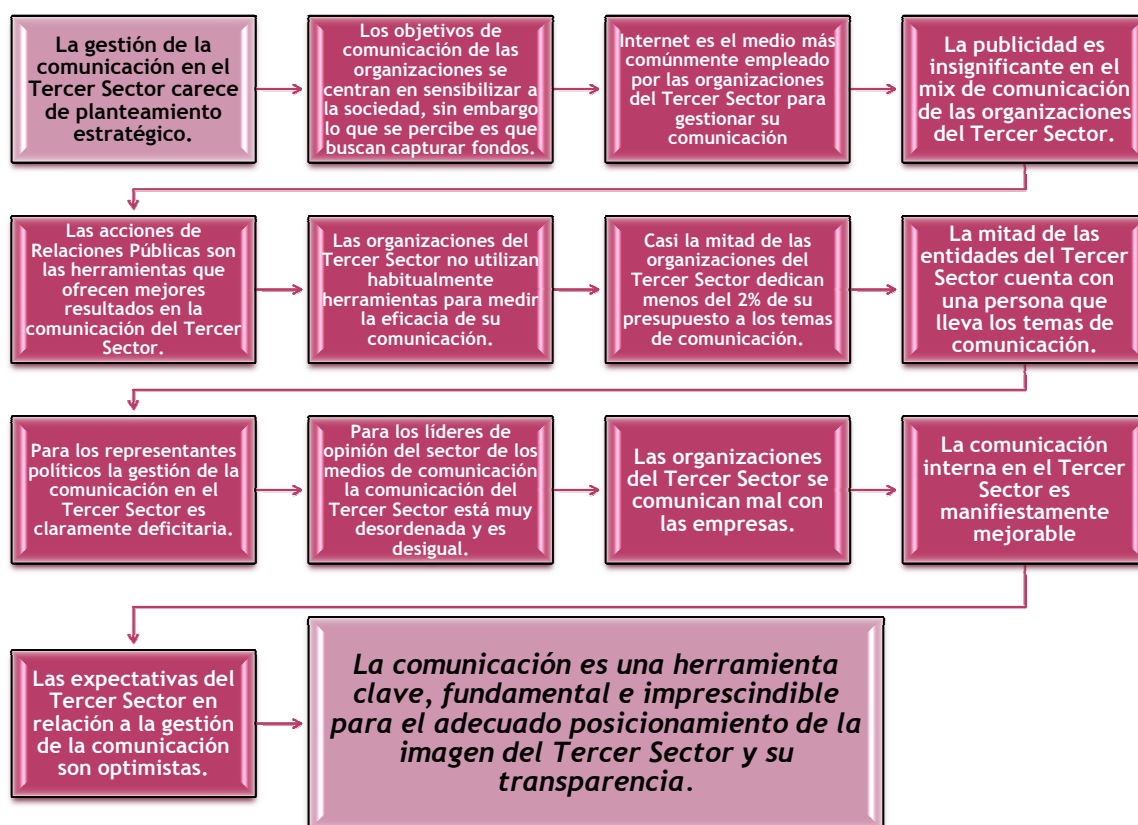


la afirmación contenida en la cuarta parte de la hipótesis de que el Tercer Sector no es transparente.

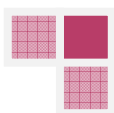
Mi reflexión a este respecto es que de nuevo la planificación estratégica de la comunicación es un elemento esencial para que el Tercer Sector tenga la total confianza de la opinión pública y gane en transparencia y credibilidad.

H4.- EL TERCER SECTOR NO HACE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SU COMUNICACIÓN Y ELLO ES UN GRAVE DÉFICIT PARA EL ADECUADO POSICIONAMIENTO DE SU IMAGEN Y SU TRANSPARENCIA.

Ilustración 71 Hipótesis 4 bis



La aplicación de la metodología cuantitativa a parte del estudio empírico nos ha permitido contrastar la cuarta parte de la hipótesis con cierto margen de error, pero con gran consistencia, por ello podemos afirmar que en base a las conclusiones recogidas en este estudio empírico y las investigaciones aportadas en la fase



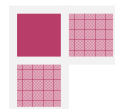
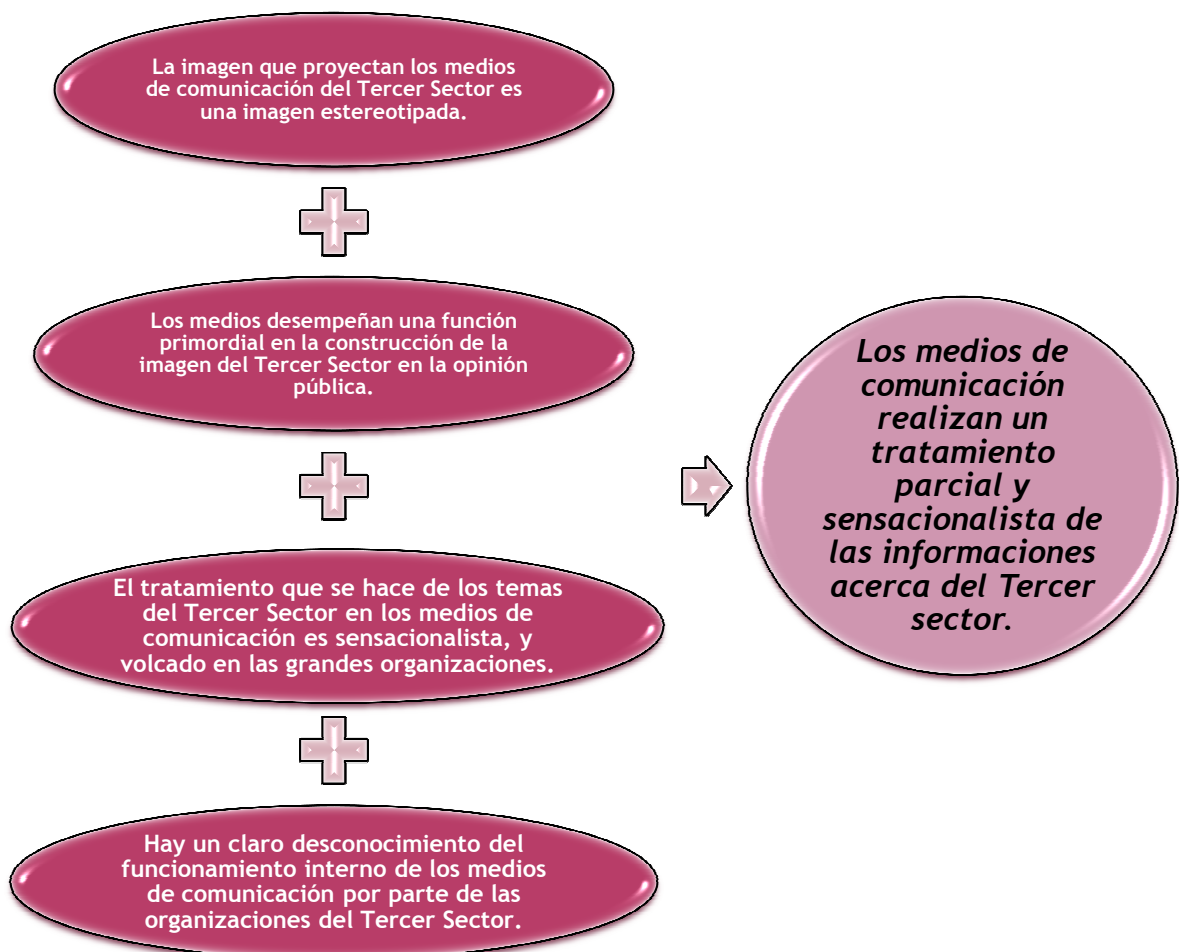
exploratoria de la tesis, estamos en condiciones de poder afirmar que se valida la cuarta parte de la hipótesis.

A nuestro juicio la variable comunicación de la función de marketing que tienen todas las organizaciones del Tercer Sector es clave, fundamental e imprescindible para mejorar la notoriedad, la imagen y la transparencia y por ende la credibilidad y la confianza de la opinión pública en el mismo. Por todo ello, constatamos que es una cuestión estratégica para el futuro del sector el realizar adecuadamente esta comunicación, lo cual sólo es posible a través de la implementación de un plan de comunicación estratégico para el conjunto del sector.

En la fase de síntesis de esta tesis doctoral hacemos una propuesta de lo que pudiera configurarse como un ejemplo del mencionado plan.

H5.- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN REALIZAN UN TRATAMIENTO PARCIAL Y SENSACIONALISTA DE LAS INFORMACIONES ACERCA DEL TERCER SECTOR.

Ilustración 72 Hipótesis 5

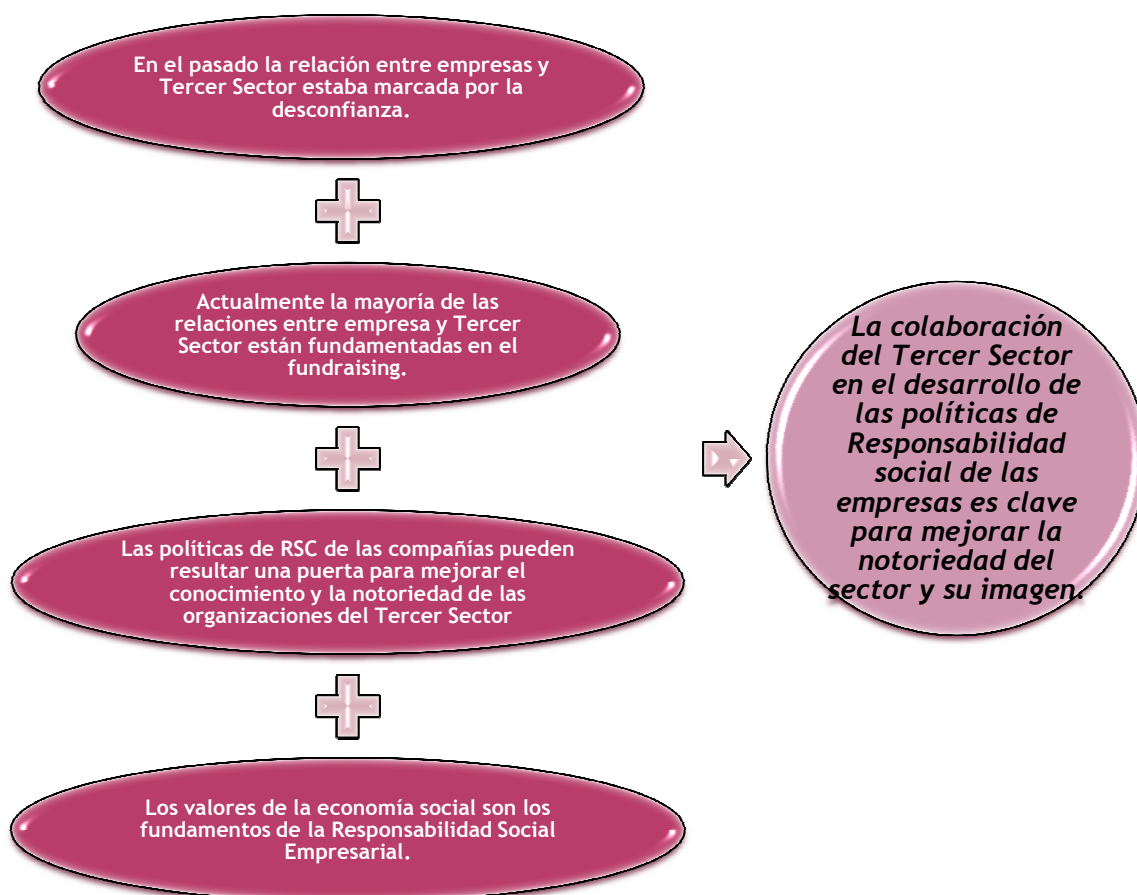


Los diferentes estudios empíricos acometidos junto con las diferentes investigaciones aportadas en la fase exploratoria de la tesis coinciden en apuntar que los medios de comunicación realizan un tratamiento parcial de las informaciones relativas al Tercer Sector, por ello afirmamos que se cumple la quinta parte de la hipótesis.

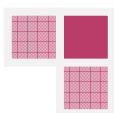
A nuestro juicio los medios de comunicación desempeñan un papel clave en la mejora del conocimiento del Tercer Sector y en el posicionamiento adecuado del mismo en la sociedad, por ello nuestra reflexión va encaminada a proponer el establecimiento desde el Tercer Sector de unas adecuadas y fluidas relaciones con los mismos. Este planteamiento lo explicito en uno de los capítulos en la fase de síntesis de esta tesis doctoral, bajo la fórmula de un documento de recomendaciones muy prácticas para las organizaciones del Tercer Sector el campo de las relaciones con los medios de comunicación.

H6.- LA COLABORACIÓN DEL TERCER SECTOR EN EL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS ES CLAVE PARA MEJORAR LA NOTORIEDAD DEL SECTOR Y SU IMAGEN.

Ilustrac



ión 73 Hipótesis 6



La colaboración entre el Tercer Sector y el Sector empresarial en el marco de políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una excelente vía para mejorar la notoriedad y el reconocimiento del Tercer Sector. Esta es sin duda la gran conclusión a la que llegamos en la investigación empírica realizada, si bien tenemos que matizar, como también lo hacen los participantes en el estudio empírico, que esta fórmula de colaboración será efectiva sólo si se dan unos requisitos que se han dejado patentes a lo largo del análisis de los resultados de las entrevistas en profundidad. Por lo tanto, no podemos afirmar que se cumpla esta parte de la hipótesis al 100%.

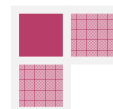
En la fase de síntesis de esta tesis doctoral planteo una serie de recomendaciones prácticas para establecer las bases del marco de relación idóneo entre las organizaciones del Tercer Sector y las empresas.

11.2. CONCLUSIONES FINALES.

A través del siguiente capítulo presentamos las conclusiones finales de esta tesis doctoral. En el mismo se condensa todo el conocimiento que hemos recopilado y analizado tanto en la Fase Exploratoria, como en la Conclusiva, conformando por tanto este capítulo, la antesala del planteamiento de un marco teórico inédito con recomendaciones explícitas para mejorar la notoriedad y el posicionamiento del Tercer Sector, que se expondrá en el capítulo trece de esta tesis doctoral.

Como se comprueba a continuación, las conclusiones extraídas de los diferentes trabajos empíricos se estructuran en seis epígrafes, que a su vez contienen un resumen de las principales conclusiones extraídas para cada uno de los mismos a lo largo de la fase conclusiva de la tesis. Confiamos que resulte lo suficientemente comprensivo para que de su lectura se obtenga una imagen fiel del amplio conjunto de aportaciones realizadas a lo largo de toda la tesis.

- ✚ Conclusiones en relación con el conocimiento y la notoriedad del Tercer Sector.
- ✚ Conclusiones en relación a la imagen del Tercer Sector.



- ✚ Conclusiones en relación con la transparencia de las organizaciones del Tercer Sector.
- ✚ Conclusiones en relación con la gestión de la comunicación en el Tercer Sector.
- ✚ Conclusiones en relación con las relaciones del Tercer Sector con los medios de comunicación.
- ✚ Conclusiones en relación con las implicaciones de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial para la mejora del conocimiento del Tercer Sector por parte de la Opinión pública.

11.2.1. CONCLUSIONES FINALES EN RELACIÓN CON EL CONOCIMIENTO Y LA NOTORIEDAD DEL TERCER SECTOR

1. El conocimiento que se tiene del Tercer Sector por parte de la opinión pública es impreciso e incompleto.

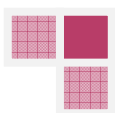
La primera de las conclusiones que se puede extraer de esta tesis doctoral es que el conocimiento que existe del Tercer Sector por parte de la opinión pública, el sector empresarial, los representantes políticos y los medios de comunicación, es impreciso e incompleto.

Las personas que conocen al Tercer Sector, lo hacen fundamentalmente a través de su actividad en el terreno de las emergencias. Por eso decimos que es un conocimiento parcial, porque lo que realmente se conoce es una parte del mismo: las acciones de cooperación al desarrollo.

Gran parte de este imperfecto conocimiento se atribuye al confusionismo terminológico que existe y a la inflación de términos que rodea la realidad del Tercer Sector. Una causa del desconocimiento se ubica, por tanto en el terreno terminológico, y la situamos en los límites de lo que se entiende por 'Tercer Sector' por cada uno de los colectivos que forman parte de esta investigación.

Otro de los motivos de ese conocimiento imperfecto, es la heterogeneidad de organizaciones que da cabida el sector y la falta de transparencia de las mismas.

Este conocimiento parcial del Tercer Sector se constata en que, en muchos casos, parte de las entidades del mismo (Fundaciones y Asociaciones) se identifican, sobre todo por las personas de la opinión pública, con sector público, y otra parte del



Tercer Sector (Cooperativas y Mutualidades) se asocian al sector privado, sobre todo en el caso de los medios de comunicación.

El resto de la sociedad crea una categoría diferente, que no es ni pública, ni privada, para albergar a las entidades que forman parte del Tercer Sector. Una categoría, de otro lado, sin una definición ni denominación concreta, que más bien se entiende como 'cajón de sastre'.

No ayudan mucho a este conocimiento los medios de comunicación, los cuales, a juicio de los expertos del sector consultados, transmiten una visión parcial, quedándose con la versión estereotipada del mismo. De las organizaciones de la Economía Social no conocen nada, afirmación que coincide con lo que los propios profesionales de los medios reconocen.

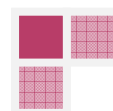
2. No se entiende realmente lo que significa el término 'Tercer Sector' y la realidad que engloba.

El término 'Tercer Sector' se identifica con las organizaciones no lucrativas y, más en concreto con las que realizan una función social. Esto es así, tanto para la opinión pública, como para los empresarios, los políticos y los periodistas, que han formado parte del estudio empírico.

Como ya demostrara en su investigación la Profesora Isabel de la Torre (2003), el término Tercer Sector, tal y como lo concibe la teoría es más un constructo terminológico empleado por algunos teóricos y por gran parte de los profesionales del Tercer Sector, que una realidad social comúnmente consolidada entre la opinión pública.

No están ajenos a esta realidad los expertos consultados en el trabajo empírico, como tampoco debemos estarlo nosotros. Lo que ocurre es que, puesto que no es objeto de esta investigación alcanzar un acuerdo en la definición del Tercer Sector, tan sólo nos limitamos a dejar constancia de la existencia de un intensísimo debate en el seno del Tercer Sector en torno a lo que se entiende por el mismo, lo cual, por otro lado, no es más que la muestra de que el Tercer Sector es una realidad viva y en constante evolución.

3. Las organizaciones de la Economía Social carecen de notoriedad entre la opinión pública, el sector empresarial y los medios de comunicación.



Sólo en el caso de los expertos del Tercer Sector y los responsables de comunicación de las organizaciones que han participado en el estudio, se distingue entre los dos subsectores que se engloban en el mismo, es decir, el subsector *non profit* y el subsector de mercado o Economía Social.

Se conoce más al subsector *non profit* (no lucrativo, de acción social) que al subsector de mercado (Economía Social). Para todos los públicos participantes en el estudio empírico, la Economía Social no tiene entidad propia en el ideario colectivo.

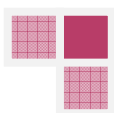
Este desconocimiento de las entidades de mercado del Tercer Sector es ostensible especialmente para la opinión pública, los empresarios y los medios de comunicación, los cuales saben de la existencia de cada organización por separado, es decir, conocen a las Cooperativas o a las mutuas - del resto de entidades del subsector de mercado tienen u conocimiento aún menor- , pero no atribuyen un significado concreto a los términos 'Economía Social'. No tienen una idea clara de lo que significan esas palabras, ni las organizaciones a las que hacen alusión.

4. El Tercer Sector y su labor no goza del óptimo reconocimiento por parte de la Administración, los políticos.

El Tercer Sector y su labor no goza del óptimo reconocimiento por parte de la Administración, prueba de ello es que está ausente de los temas de Diálogo social. Entre las causas de esa falta de reconocimiento, la fundamental es precisamente la falta de conocimiento profundo del sector por parte de este colectivo y ello queda patente en la inexistencia de unas estadísticas oficiales fiables y periódicas acerca del Tercer Sector.

Los funcionarios de la Administración no tienen una idea clara de lo que es el Tercer Sector o Economía Social. Ese desconocimiento es cualitativo (no diferencian entre las entidades que forman parte de él) pero también es cuantitativo, pues desconocen el peso específico que el Tercer Sector tiene en la economía española. Los cargos de la Administración de más alto nivel tienen un mayor conocimiento de lo que es el Tercer Sector, pero no mucho mejor que los funcionarios. Sólo los que en ejercicio de su cargo están en contacto con las organizaciones del Tercer Sector, gozan de una noción más acertada.

Los empresarios tampoco reconocen la importancia y el peso específico que tiene el sector en la economía española, sin embargo muchos de ellos consideran que a través de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas y de las interacciones intersectoriales derivadas de las mismas, se está mejorando mucho el conocimiento mutuo entre ambos sectores de actividad.



5. La misión del Tercer Sector es paliar la situación de colectivos desfavorecidos y crear conciencia para alcanzar la transformación social.

Para la Opinión Pública, los empresarios, los políticos, los medios de comunicación y la gran mayoría de los profesionales que trabajan en el subsector *non profit* del Tercer Sector, la misión fundamental del mismo es paliar la situación de determinados colectivos desfavorecidos y sensibilizar a la sociedad acerca de su realidad.

Esto es así para la gran mayoría de los expertos consultados, pues a través del análisis de los resultados de las entrevistas en profundidad con los mismos, ha quedado de manifiesto que no hay consenso entre los propios expertos a la hora de definir la misión del sector y de identificar las fronteras de las organizaciones que forman parte del mismo.

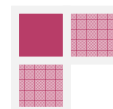
Para los expertos del subsector de mercado o Economía Social, la misión del Tercer Sector, aparte de crear conciencia y lograr la transformación social, se orienta a suministrar bienes y servicios preferentes a amplios sectores de la sociedad.

Por otro lado, no sería justo terminar de describir la misión del Tercer Sector, sin recoger el importante matiz que se hace desde el propio sector, de que la misión del Tercer Sector debe ser trabajar sobre el origen de la injusticia social para lograr erradicarla.

11.2.2. CONCLUSIONES FINALES EN RELACIÓN CON LA IMAGEN DEL TERCER SECTOR

6. El Tercer Sector no cuenta con una imagen nítida y unívoca entre la sociedad en general.

9 de cada 10 responsables de comunicación de las entidades del Tercer Sector considera que el Tercer Sector no cuenta con una imagen nítida y unívoca entre la sociedad en general. Los motivos fundamentales a los que apuntan los encuestados para justificar que el sector no cuenta con una imagen nítida son, fundamentalmente, la amplia dispersión de términos y denominaciones que generan confusión entre la opinión pública, la acusada heterogeneidad de las entidades que configuran el sector y la falta de transparencia de las organizaciones.



A pesar de esta falta de concreción de la imagen del Tercer Sector, algo más de la mitad de los encuestados considera que el Tercer Sector transmite a la sociedad su trabajo y su imagen de una forma adecuada o muy adecuada.

7. La imagen que proyecta el Tercer Sector no se corresponde con la imagen percibida por los políticos, los empresarios y los medios de comunicación.

Existen importantes diferencias entre la imagen que los expertos del Tercer Sector creen que tiene éste entre la clase política, el sector empresarial y los medios de comunicación, y la imagen que realmente perciben.

El utilitarismo que ven los expertos del Tercer Sector con el que se trata al mismo por los políticos y las empresas, no se corresponde con la imagen que tienen éstos, para los que el sector peca de “pedigüño” por la excesiva dependencia económica de la Administración (subvenciones) y de las empresas (patrocinios). El Tercer Sector no goza de una imagen de autonomía y autosuficiencia para desarrollar su actividad.

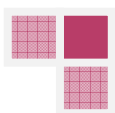
8. El Tercer Sector suspende en profesionalidad y en la aplicación de técnicas eficaces de gestión, en opinión de empresarios y políticos.

Para los expertos del Tercer Sector, la imagen que se tiene del mismo entre los representantes de la política y los empresarios es una imagen de “herramienta apta” para cubrir la demanda social de los colectivos desfavorecidos y poner en marcha proyectos conjuntamente, mientras que, para la Administración y el sector empresarial se percibe al Tercer Sector con cierto “amateurismo”, falta de profesionalidad y carencia de conocimientos técnicos semejantes a los que tiene el sector privado.

Sin embargo, los expertos del Tercer Sector consideran que se ha mejorado mucho en la aplicación de técnicas de gestión a la actividad, aunque reconocen que todavía queda mucho camino por recorrer en la mejora de esa profesionalización.

La opinión pública en cambio, considera que las ONGs llevan a cabo una labor muy eficiente, sobre todo teniendo en cuenta los pocos recursos con los que cuentan.

9. La imagen que transmiten las organizaciones no lucrativas es buena, a pesar de los conocidos



escándalos que han salpicado al sector en los últimos años.

Atendiendo a los dos subsectores entre los que hemos diferenciado dentro del Tercer Sector, la imagen que se percibe del subsector *non profit* es más positiva que la imagen del subsector de mercado, a pesar de los escándalos de corrupción que todavía pesan sobre aquel.

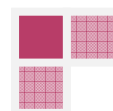
La valoración y la confianza en las organizaciones de cooperación al desarrollo ha caído un poco debido a las últimas crisis en entidades conocidas, pero en general la confianza en las organizaciones del Tercer Sector sigue siendo la misma: las personas que prestaban su apoyo, siguen haciéndolo.

Prueba de ello es que las personas que trabajan y colaboran con las entidades del Tercer Sector gozan de una gran admiración entre las personas de la opinión pública, aunque como profesión, no está positivamente valorada, pues tiene la imagen de estar deficientemente retribuida. Otra de las muestras de que el sector sigue generando confianza entre la opinión pública es, que los beneficiarios de la actividad del sector tienen una buena imagen del mismo.

10. El Tercer Sector tiene la imagen de cierta autoridad para dotar de legitimidad las actuaciones con los colectivos en riesgo de exclusión.

Las ONGs tienen la imagen de legitimación para proyectar los valores de compromiso y solidaridad y están dotadas de cierta autoridad moral para conceder esa misma legitimidad a otras organizaciones, sin embargo, para el sector empresarial esta autoridad no debería hacerse extensible a la totalidad de las organizaciones que componen el Tercer Sector, habida cuenta de los recientes escándalos acontecidos en el seno del Tercer Sector.

11. La imagen que proyecta la Economía Social está vinculada al mundo rural y con escasa implantación tecnológica.



El subsector de mercado o Economía Social se percibe entre la opinión pública muy vinculado al mundo rural- opinión influenciada por la mayor notoriedad de la familia de las Cooperativas- , y son organizaciones que proyectan una imagen poco vanguardista. El resto de entidades de la Economía Social son unas totales desconocidas (Sociedades laborales, cees, empresas de inserción). La opinión pública no diferencia entre los grupos empresariales de la Economía Social y las empresas tradicionales.

Para los miembros de la Administración, los políticos y algunos miembros de los medios de comunicación, en concreto, el sector cooperativo todavía arrastra una imagen negativa derivada de alguna crisis de una famosa cooperativa de vivienda.

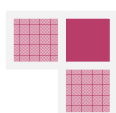
En cualquier caso, tanto los políticos como los representantes de los medios de comunicación y la opinión pública consultada, consideran que desde el subsector de mercado del Tercer Sector no se sabe sacar partido y no se obtiene rentabilidad, en términos de reputación, del valor añadido que tienen las organizaciones que forman parte de la Economía Social, por contar entre sus principios con criterios de democracia participativa. Esta opinión no es para nada compartida por alguno de los expertos de la Economía Social, que considera que no es tan seguro que por parte de la opinión pública se valore como positivo los criterios de democracia participativa intrínsecos a la Economía Social.

12. La imagen que proyectan los medios de comunicación del Tercer Sector es una imagen estereotipada.

Existe un amplio consenso entre todos los participantes en el estudio, incluidos los propios periodistas, de que los medios de comunicación tienen una imagen parcial del Tercer Sector, porque sólo conocen la realidad de las ONGds vinculada a sus intervenciones en catástrofes o tragedias humanitarias, por ello, se quedan con una imagen esterotipada del sector, que es la que transmiten.

11.2.3. CONCLUSIONES FINALES EN RELACIÓN CON LA TRANSPARENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.

13. La falta de transparencia de las organizaciones es una de las causas principales de que el Tercer Sector no tenga una imagen clara y uniforme en la sociedad en general.



La falta de transparencia es una de las causas que determinan en gran medida la imagen poco definida que proyecta el sector. Así lo asegura el 86% de los responsables de comunicación de las entidades y la mayoría de los participantes de la muestra del trabajo empírico realizado.

La opacidad de las organizaciones del Tercer Sector se hace evidente en sus webs en la omisión de información en relación con los recursos económicos que manejan y el origen de los mismos- sólo el 6% de las webs de las organizaciones del sector muestra datos financieros-, sin embargo, para los expertos del sector que han sido entrevistados, desde el Tercer Sector se está haciendo cada vez más un mayor esfuerzo para mejorar esa transparencia. Buena prueba de ello es la extendida realización de auditorías financieras y la progresiva implantación de herramientas de *accountability*, sobre todo en el sector de las ONGds, que se está produciendo en gran parte de las entidades que lo conforman.

El sector empresarial y la política consideran que esta falta de transparencia es atribuible a la inexistencia de una actitud de apertura en la cultura de estas organizaciones, no a la intención de ocultar información, no obstante, el resultado sigue siendo nefasto para la imagen que transmiten.

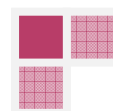
Los periodistas, que suscriben en gran parte la opinión de que el sector es poco transparente en relación a la gestión financiera que realizan, resaltan que el peligro reside en que los errores cometidos por una organización se hacen extensibles al conjunto del sector. Y así lo demuestran las declaraciones de las 54 personas de los grupos de discusión con representantes de la opinión pública, los cuales se muestran especialmente críticos en relación con la transparencia del Tercer Sector, a la que no dudan en denominar “inexistente”.

14. Las ONGs deberían facilitar más información sobre el origen y el destino de los recursos económicos que gestionan.

Para todos los colectivos de la muestra la solución es clara: las ONGs deberían transmitir más información en relación al origen y destino de los recursos económicos que emplean en el desarrollo de su actividad.

Los temas de los que se demanda mayor información son sobre la ideología que subyace en cada organización y los resultados reales que se obtienen tras la intervención de estas organizaciones con cada uno de los beneficiarios de su actividad.

Entre los mecanismos que se resaltan como imprescindibles para mejorar la imagen de transparencia de las organizaciones del Tercer Sector destacan una adecuada gestión de la comunicación hacia dentro de la organización, a fin de



fomentar la participación de los trabajadores y voluntarios en la toma de decisiones, pero también hacia fuera, apoyándose en los medios de comunicación, al objeto de transmitir el impacto real de los proyectos que se llevan a cabo; la adopción de una actitud de mayor independencia por parte de los dirigentes de las organizaciones, pues en la mayor parte de los casos la transparencia de la entidad depende de la impronta que el líder de la misma imprima a su gestión y aplicando códigos de conducta que autorregulen la gestión de la entidad.

11.2.4.- CONCLUSIONES FINALES EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN EL TERCER SECTOR.

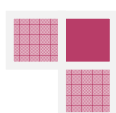
15. La comunicación es una herramienta clave, fundamental e imprescindible para visibilizar al Tercer Sector.

La comunicación tiene una importancia estratégica para el Tercer Sector, así lo aseguran los profesionales del Tercer Sector, los representantes políticos, la opinión pública y los medios de comunicación.

En concreto, para los representantes políticos participantes en el estudio, la comunicación adquiere una importancia estratégica, casi misional, para el futuro de las organizaciones y para obtener el reconocimiento que todavía no tiene por parte de la Administración.

Entre las funciones que se atribuye a la comunicación, está la de crear conciencia colectiva y movilizar a la sociedad, pues se constituye como un elemento democratizador. A pesar de estas afirmaciones, un tercio de los responsables de comunicación de las organizaciones consideran que se le otorga menos importancia de la que se debería desde dentro del sector a la comunicación y un 18% más, opina que sólo se le presta atención en momentos puntuales. Estas cifras respaldan la afirmación de los expertos de que el sector no es consciente realmente de la importancia de la comunicación, la cual todavía se halla en el terreno de los retos a conquistar.

Una de las barreras endémicas ante las que se enfrenta la comunicación del Tercer Sector es la indefinición de la identidad del propio sector, pues según aseguran los expertos consultados, para poder comunicar adecuadamente, lo primero es tener una clara autodefinición.



Otro de los inconvenientes ante los que se enfrenta el sector, y que sin duda dificulta seriamente la tarea de evidenciar el mismo, es la falta de estadísticas fiables sobre el sector y su omisión en la Contabilidad Nacional. La mayor o menor implantación de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector depende en gran parte de los casos, de la voluntad del líder que dirige la entidad.

La ausencia de reconocimiento por parte de los poderes públicos en el Dialogo Social, es un grave hándicap para salir a la luz. Pero sobre todo lo es, la inexistencia de planes de comunicación conectados con la estrategia global de la organización.

16. La gestión de la comunicación en el Tercer Sector carece de planteamiento estratégico.

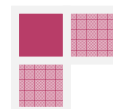
Un 69% de las organizaciones del Tercer Sector no realiza planes de comunicación, lo cual nos ofrece una concluyente idea de la falta de planteamiento estratégico en la gestión de lo comunicativo en las organizaciones del Tercer Sector, y nos ayuda a conocer cuál es la verdadera transcendencia de esta variable del marketing en sus políticas de gestión.

La existencia de los planes de comunicación en las organizaciones del Tercer Sector depende de que exista sensibilidad hacia los temas de comunicación en la cúpula de la organización, de que haya recursos económicos y de que se cuente con personal disponible y adecuadamente formado en técnicas de comunicación. Tan sólo en unas pocas organizaciones, las más grandes, se elaboran estos planes.

Abundando en este aspecto, y bajando más al detalle por tipo de subsectores de actividad, las organizaciones de la Economía Social son las que menos planes de comunicación realizan, tan sólo un 20% de ellas, en contraste con el 35% de las organizaciones no lucrativas. Por tipo de entidades hemos comprobado, según los resultados de la encuesta, que son las federaciones las que más planes de comunicación realizan (43%) seguidas por las Asociaciones (37%), las Fundaciones (34%); las Cooperativas (26%); las Sociedades laborales, las Mutualidades y las empresas de inserción (20%). Según estos mismos datos, los centros especiales de empleo no realizarían planes de comunicación.

Las ONGs de acción social entienden la comunicación de manera instrumental, utilitarista y enfocada al corto plazo. Son sólo un medio para alcanzar determinados fines como dinero, voluntarios o socios.

En las organizaciones de la Economía Social, la gestión de la comunicación es imperfecta, caracterizada por la inexistencia de planes de comunicación específicos y con una visión muy atomizada en detrimento del conjunto del sector.



17. Los objetivos de comunicación de las organizaciones se centran en sensibilizar a la sociedad, sin embargo lo que se percibe es que buscan capturar fondos.

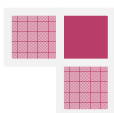
Acorde con la visión instrumental que se tiene de la comunicación en el Tercer Sector, casi todos los participantes en el estudio empírico (opinión pública, expertos del sector, empresarios, políticos y periodistas) consideran que los mensajes que se lanzan a través de la comunicación de las organizaciones del Tercer Sector- sobre todo las de menor tamaño- tienen como objetivo la captura de fondos y el reclutamiento de voluntarios y asociados, en cambio, las organizaciones más grandes persiguen la sensibilización de la sociedad e informar sobre las actividades que realizan.

Sin embargo, se da una contradicción entre lo que se busca (sensibilizar) y lo que se percibe (capturar fondos) pues, según los responsables de comunicación de las organizaciones del Tercer Sector, tan sólo en un 34% de los casos persiguen obtener fondos o captar socios (6%). Son respuestas que chocan con la imagen que desde la opinión pública y los medios de comunicación se tiene del sector, al que se le atribuye un tipo de comunicación muy centrada en el corto plazo, que sólo busca obtener fondos económicos o reclutar socios y voluntarios.

El lenguaje que se utiliza en la comunicación del Tercer Sector es manifiestamente mejorable, pues a menudo peca de una excesiva especialización, que hace que no calen los mensajes entre la opinión pública. Como tampoco es correcta la imagen que se difunde, a veces por las organizaciones no lucrativas de los beneficiarios, habiéndose detectado en más de una ocasión malas prácticas dentro del sector en este sentido.

18. Las organizaciones del Tercer Sector no realizan una segmentación de sus públicos objetivo.

Otro indicador que se ha detectado en la investigación es que sólo la mitad de las organizaciones del Tercer Sector aseguran contar un mapa de públicos, al menos de manera informal, sin embargo no llegan a realizar una segmentación priorizada de los targets, como primer paso para realizar acciones de marketing estratégico a través de estrategias de posicionamiento.



Los públicos objetivos de las entidades del Tercer Sector son sus usuarios, beneficiarios, clientes, donantes, voluntarios, trabajadores y proveedores, pero se dirigen a ellos de manera agregada, como masa, sin establecer estrategias de diferenciación o de posicionamiento.

Esta falta de sistematización en la segmentación de los públicos del Tercer Sector es debida a la escasa formación especializada en comunicación.

La comunicación entre Tercer Sector y empresas está mejorando muchísimo. Los propios expertos consideran que hasta hace poco los contactos entre ambos sectores eran muy escasos. Ello explica el escaso conocimiento mutuo que existe entre empresas y entidades del Tercer Sector.

En lo que se ha avanzado mucho es en la relación intrasectorial, y gran parte de ese avance hay que agradecerlo a las organizaciones de segundo nivel, que están ayudando muchísimo a que se establezcan sinergias entre las organizaciones del Tercer Sector.

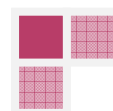
19. Internet es el medio más comúnmente empleado por las organizaciones del Tercer Sector para gestionar su comunicación

Las organizaciones del Tercer Sector tienen en un 98% de los casos acceso a internet y correo electrónico, por lo que la presencia en la sociedad de la información es una realidad incontestable para este tipo de entidades.

El 92% de las organizaciones del Tercer Sector tiene presencia en internet a través de una página web en las que ofrecen información específica sobre la misión y valores de la entidad. Sin embargo, sólo un 12% de las entidades está presente en internet con un Blog o bitácora.

En un 83% de los casos, las webs contienen datos sobre los proyectos que desarrollan y en una proporción algo superior incluyen secciones con información o noticias de las repercusiones en prensa que generan. Más de un tercio de las webs incorporan contenidos audiovisuales y casi en un 60% de los casos, las webs recogen secciones específicas para captación de donantes.

20. La publicidad es insignificante en el mix de comunicación de las organizaciones del Tercer Sector.



Dentro del mix de comunicación que emplean este tipo de entidades, las acciones de publicidad son las que menos se utilizan, debido posiblemente al mayor coste de las mismas, y dentro de las herramientas de Relaciones Públicas, el Publicity a través de las relaciones con los medios, también es escasamente empleado.

Las herramientas que más se utilizan son las publicaciones en internet y la publicación de folletos y cartelería, acciones de comunicación muy enfocadas al corto plazo.

Por otro lado, son herramientas convencionales de comunicación, como es el caso de la publicación de folletos y cartelería, y no recurren a las herramientas below the line, como puede ser el marketing directo o las promociones.

21. Las acciones de Relaciones Públicas son las herramientas que ofrecen mejores resultados en la comunicación del Tercer Sector.

Las acciones de comunicación que dan mejor resultado a las organizaciones del Tercer Sector están en el terreno de las Relaciones Públicas, y en concreto se inclinan mayoritariamente por la organización de Jornadas y seminarios; la presencia en charlas y conferencias, y la publicación de folletos y cartelería. Esta preferencia por este tipo de acciones nos revela de que la finalidad que persiguen las entidades del Tercer Sector es la de construir corriente de opinión, sensibilizar y educar a la opinión pública, pues son las herramientas que mejor se prestan para ello pues se trabaja en el largo plazo.

En general utilizan herramientas que suponen un escaso coste en términos económicos, como es la publicación de contenidos en internet o la intervención en charlas y conferencias por parte de los dirigentes de la organización.

22. Las organizaciones del Tercer Sector no utilizan habitualmente herramientas para medir la eficacia de su comunicación.

Sólo un 28% de las entidades del Tercer Sector utilizan en su organización algún tipo de mecanismo o herramienta para evaluar la efectividad de las acciones de comunicación que implementan, lo cual es un indicador más de la falta de



reflexión estratégica en este materia, pues sólo a través de una adecuada medición de la efectividad de las acciones de comunicación implementadas, se puede llegar a conocer la rentabilidad de las mismas, y por lo tanto reorientar la gestión en función de los resultados obtenidos. Sin duda, el carecer de un mecanismo de control de la eficacia es un indicador de la escasa profesionalidad de la gestión de la comunicación en estas entidades.

23. La escasez de recursos es el factor predominante en la gestión de la comunicación del Tercer Sector.

Las causas que motivan esta comunicación deficiente tienen que ver con la falta de recursos y de tiempo para lo comunicativo y por la idea comúnmente generalizada en el sector de que las acciones de comunicación no deben detraer ninguno de los recursos de los que dispone la organización para atender a sus colectivos beneficiarios.

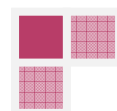
La opinión pública ve en la falta de recursos de las organizaciones una de las causas fundamentales de la insuficiente gestión de la comunicación del Tercer Sector.

24. Casi la mitad de las organizaciones del Tercer Sector dedican menos del 2% de su presupuesto a los temas de comunicación.

Según este estudio empírico, el 47% de las entidades encuestadas dedican menos del 2% del presupuesto total de la organización a los temas comunicativos y un 17% confiesan no dedicar nada. Este resultado nos indica la deficiente situación en la que se llevan a cabo las acciones de comunicación en este sector.

Por otro lado, si cruzamos el interés por la comunicación con los presupuestos destinados a la misma, comprobamos que aunque el 49% de los encuestados afirman que la comunicación tiene importancia en las entidades, casi en la misma proporción (47%) las organizaciones dedican menos del 2% del presupuesto a los temas relacionados con comunicación.

Por subsectores de actividad, la investigación nos indica que las organizaciones de mercado o de Economía Social son las que menor presupuesto



dedican a la comunicación, pues el 37% de las entidades dedica menos del 2% de su presupuesto total a la actividad de la comunicación y, lo más revelador de todo es el hecho de que un aplastante 41% de estas organizaciones no invierte ni un solo euro en comunicación. Este dato explica en gran parte la opinión manifiesta de todos los miembros de la muestra de la percepción que se tiene acerca de la pobrísima comunicación que se realiza desde las entidades de la Economía Social.

En el subsector *non profit*, las cifras no son mucho mejores, pues el 52% de las entidades dedican menos del 2% de su presupuesto a la comunicación y un 7% de las entidades no le dedica dinero.

25. La mitad de las entidades del Tercer Sector cuenta con una persona que lleva los temas de comunicación.

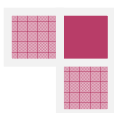
Para los propios expertos del Tercer Sector, en las organizaciones faltan profesionales del campo de la comunicación. Las organizaciones del Tercer carecen de personal, bien sea asalariado o voluntario, con preparación suficiente en comunicación, y de facto no todas las entidades del sector cuentan con la figura de un responsable de comunicación.

El 51% de las organizaciones del estudio cuantitativo tienen una persona que lleva estos temas de comunicación, mientras que el 49% restante corresponde a las organizaciones que indican o que no hay nadie que lleva estos temas (11%), o bien que los asuntos de comunicación no los lleva una persona en concreto sino que cubren las tareas de comunicación por varias personas o desde otras áreas (38%).

Esto nos indica que en la mayoría de las entidades no hay un referente de personal claro que se encargue de lo comunicativo y que la escasez de recursos demanda la existencia más que habitual de polivalencia de funciones entre las personas que componen los equipos de las entidades.

Si distinguimos entre los dos subsectores de actividad el reparto de esta figura es el siguiente: en el sector no lucrativo un 57% de las entidades cuenta con responsable de comunicación, mientras que en la Economía Social sólo un 37% de las organizaciones cuenta con uno. Esto significa que también en este aspecto el sector de mercado parte en desventaja respecto al sector no lucrativo.

En relación a la dedicación de los responsables de comunicación, los datos del estudio confirman lo apuntado más arriba: sólo una de cada cuatro entidades del Tercer Sector tiene contratada a una persona a tiempo completo para llevar los temas de comunicación y un 7% de las mismas tiene una persona a media jornada.



Este dato, nos pone en la pista de que todavía hay mucho camino por recorrer en este campo en el contexto de las organizaciones, puesto que la existencia o no de una figura para llevar la política comunicativa en una organización, indica la trascendencia que se le otorga a estas políticas.

La precariedad en la que suelen trabajar estas organizaciones y la improvisación con la que en muchas ocasiones se tratan los asuntos de comunicación de la organización se pone de manifiesto por el hecho de que un 24% de las organizaciones del Tercer Sector afirman tener a una persona responsable de los temas de comunicación cuando hay necesidad o de forma puntual y un 34% de las entidades afirman que las funciones de comunicación las realizan personas que las combinan con otras funciones dentro de la entidad.

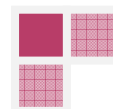
En contra de lo que pudiera parecer las personas que llevan la comunicación en las entidades del Tercer Sector poseen una alta cualificación ya que un 78% de los casos tienen estudios universitarios y un 6% estudios medios. Sin embargo, la mayoría de ellos no poseen licenciaturas del campo de las ciencias de la comunicación y los que la tienen suelen ser periodistas, lo cual explica dos fenómenos: los escasos conocimientos en la aplicación de las técnicas de comunicación y que la mayor parte del tiempo estos profesionales se dedican a establecer unas adecuadas relaciones con los medios.

26. Para los representantes políticos, la gestión de la comunicación en el Tercer Sector es claramente deficitaria.

Existe una dificultad objetiva de encontrar unas líneas estratégicas básicas de comunicación para el Sector. Para ellos, el Tercer Sector no tiene una estrategia global y solamente hay estrategias parciales.

Esa mala gestión se debe al enfoque que se le ha venido dando desde las organizaciones del Tercer Sector a la comunicación, por el que han estado más instaladas en la práctica que en la dialéctica, es decir, centradas en llamar más la atención a los medios que en el contenido de los mensajes.

Junto a la falta de estrategia, la percepción de políticos y representantes de la Administración, es que existe una falta de profesionalización y de especialización en el área comunicativa entre los responsables de comunicación de las entidades. Todo ello, unido a la falta de recursos, del que son conscientes, da como resultado una imagen paupérrima de la gestión de la comunicación que se realiza en el Tercer Sector.



27. Para los líderes de opinión del sector de los medios de comunicación la comunicación del Tercer Sector está muy desordenada y es desigual.

Los profesionales de los medios de comunicación coinciden en resaltar que el principal problema de esa inadecuada gestión de la comunicación radica en la falta de una política de comunicación clara y en la carencia de profesionales al frente de las mismas.

En la comunicación de las organizaciones del Tercer Sector se han cometido errores de percepción, que proceden de errores de exhibición.

El subsector *non profit* gestiona algo mejor la comunicación que el subsector de mercado, en el que la falta de estructuración de la comunicación es su gran déficit.

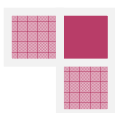
28. Las organizaciones del Tercer Sector se comunican mal con las empresas.

A juicio de los profesionales de la empresa, la comunicación es crítica para el Tercer Sector porque es un punto débil que tiene que mejorar, ya que hasta el día de hoy no se le ha prestado la atención que debería, como tampoco se hacen esfuerzos para comunicarse y hablar el mismo lenguaje de las empresas.

Para los empresarios, las organizaciones del Tercer Sector gestionan mal su comunicación porque a veces pecan por defecto (demasiada humildad sobre los resultados que se obtienen) y otras veces por exceso (envío de mensajes fuertemente cargados de emoción)

29. La comunicación interna en el Tercer Sector es manifiestamente mejorable

Para la opinión pública, muchos de los expertos consultados y también para los representantes de la Administración, la comunicación interna en el Tercer Sector es ostensiblemente mejorable, sobre todo en el subsector *non profit*, donde muchas veces los beneficiarios son los “grandes olvidados”. En concreto, se percibe que la información “informal” queda bloqueada en el ámbito de la dirección de las entidades, no trasciende hasta las capas inferiores de la organización, donde precisamente se ubican los beneficiarios, los colaboradores y los voluntarios.



Por el contrario, la información formal si tiene cabida en las entidades pues en un 41% de los casos, las organizaciones del Tercer Sector cuentan con una revista interna, además de disponer en una proporción similar de una biblioteca a disposición de los públicos internos.

En cambio para estos mismos expertos, en el sector cooperativista la gestión de la comunicación interna es mucho más apropiada.

30. Las expectativas del Tercer Sector en relación a la gestión de la comunicación son optimistas.

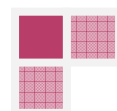
Los expertos del Tercer Sector auguran un futuro halagüeño para la gestión de la comunicación, que aseguran va a seguir una evolución positiva porque en ello el sector tiene mucho que ganar tanto en visibilidad como en reconocimiento.

La gestión eficiente de la comunicación se encuentra entre los principales retos que deben encarar las organizaciones del Tercer Sector en el futuro próximo. Junto con ello, los profesionales destacan la importancia de estructurarse bien desde dentro, alcanzar una sólida autodefinición para después salir más al exterior de manera transparente.

Por su parte, los representantes del mundo empresarial consideran que el reto ante el que se encuentra el sector en la gestión de la comunicación pasa por demostrar a la sociedad el peso real que tiene en la economía española y en tener más claros los objetivos que se pretenden alcanzar en este campo con una clara orientación a resultados.

La mejora de la gestión de la comunicación en el Tercer Sector pasa por introducir la comunicación en la gestión estratégica, profesionalizando los procesos comunicativos, contando con mayores recursos económicos y en paralelo, optimizando las relaciones con los medios.

11.2.5. CONCLUSIONES FINALES SOBRE LAS RELACIONES DEL TERCER SECTOR CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.



31. Los medios desempeñan una función primordial en la construcción de la imagen del Tercer Sector en la opinión pública.

Desde el Tercer Sector se atribuye una función primordial a los medios de comunicación para obtener visibilidad y lograr el reconocimiento de la sociedad, sin embargo se admite desde el subsector *non profit* que se utilizan sólo en momentos puntuales, cuando se avecina una fecha conmemorativa, mientras que desde la Economía Social se reconoce que sólo las grandes organizaciones mantienen una relación estable con los medios.

El Tercer Sector reclama que los medios de comunicación cuenten con ellos como las fuentes legítimas para informar sobre la realidad que acontece a los colectivos que son objeto de su actividad.

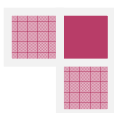
32. El tratamiento que se hace de los temas del Tercer Sector en los medios de comunicación es sensacionalista, y volcado en las grandes organizaciones.

Para los expertos, los responsables de comunicación del Tercer Sector y la opinión pública, el tratamiento que se hace de los temas relacionados con el mismo es superficial, con poca información de contraste, centrado frecuentemente en las grandes organizaciones y en general infravalorando el valor social de las entidades.

Los miembros de la muestra representantes de la opinión pública consideran que los periodistas no tienen un conocimiento profundo del Tercer Sector y por ello no se preparan adecuadamente las noticias.

Los propios periodistas reconocen que el tratamiento que les dan a los temas relacionados con las ONGs es sensacionalista, y que la forma de conseguir aparecer en esos mismos medios es a través de mensajes con carga emocional. Sin embargo consideran que gran parte de este sensacionalismo es atribuible también a las ONGs, que recurren a este mismo recurso en su publicidad para obtener más notoriedad.

Por otro lado, el hecho de que un 42% de los encuestados opinen que la información que aparece en los medios relacionada con el Tercer Sector es insuficiente y escasa, nos revela una clara demanda de atención por parte de estos responsables de comunicación de aparecer más en los medios. Por lo tanto, la reivindicación no es sólo cualitativa- el tratamiento que dan los medios a las noticias del sector- sino también cuantitativa- frecuencia de aparición en los medios de comunicación-.



Los periodistas dan la razón a la afirmación de que el criterio que prima es la obtención de la mayor audiencia posible a la hora de decidir la cobertura que se realiza de las noticias de las ONGs y de las ONGds, la cual está muy directamente vinculada a las catástrofes y a menudo volcada a cubrir informaciones de las ONGs más grandes y que por mucho esfuerzo que se haga desde las ONGs, los temas sociales seguirán teniendo poca cabida, sobre todo en las televisiones, porque también en los mismos hay falta de recursos.

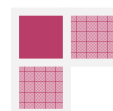
Los representantes del Tercer Sector justifican este modo de tratar las noticias por la escasa preparación de los periodistas en los temas relacionados con el Tercer Sector y por la carencia de secciones específicas en los medios para cubrir este tipo de temas, aunque también sea debido a la propia dinámica de los medios, en la que no hay espacio para interesarse por los temas más sociales y menos mercantilistas.

33. Hay un claro desconocimiento del funcionamiento interno de los medios de comunicación por parte de las organizaciones del Tercer Sector.

Los medios ven en los responsables de comunicación de las ONGs una falta de “cultura informativa” que les impide conocer cuáles son las rutinas de los medios, y una ausencia de profesionales con formación en periodismo al frente de estos temas, lo cual genera que la relación entre medios y ONGs no sea fluida y por el contrario sea escasa y puntual, lo cual desemboca en la exigua capacidad de las entidades para incidir en las decisiones de los contenidos de los medios, especialmente el televisivo.

Entre las cuestiones que se destacan como necesarias para mejorar la presencia de las noticias de las ONGs en los medios de comunicación, se encuentran la necesidad de una política de relaciones con los medios con unos objetivos claros y previamente definidos; la utilización de los contactos a nivel dirección (patronos, presidentes, directivos, editor, etc) en vez del canal operativo usual (responsable de comunicación, jefe de prensa, etc); proponer la cobertura de los temas de las ONGs en momento de menos actividad informativa; enfocar las informaciones de las ONGs con una historia humana detrás; buscar la cobertura de las noticias por los medios locales y regionales, más que por los nacionales e invitar a conocer los proyectos de cerca a los periodistas (sobre todo a los países en los que se desarrolla la actividad en el caso de las ONGd).

11.2.6.- CONCLUSIONES FINALES EN RELACIÓN CON LAS IMPLICACIONES DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA MEJORA



DEL CONOCIMIENTO DEL TERCER SECTOR POR PARTE DE LA OPINIÓN PÚBLICA.

34. En el pasado la relación entre empresas y Tercer Sector estaba marcada por la desconfianza.

Para los representantes del mundo de la empresa las conexiones entre las organizaciones del Tercer Sector y las empresas vienen de ser unas relaciones marcadas por la desconfianza. La actividad de algunas ONGs orientada a la denuncia (screening) generaba barreras que impedían el diálogo. De otro lado, el abusivo mercantilismo con el que las empresas utilizaban el marketing social, causaba rechazo en las organizaciones del Tercer sector, que trataban de blindar sus valores.

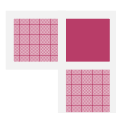
35. Actualmente la mayoría de las relaciones entre empresa y Tercer Sector están fundamentadas en el fundraising.

Para las empresas, gran parte de las relaciones actuales con el Tercer Sector se basan en la búsqueda de provecho unos de los otros, o bien por la vía de la obtención de fondos, en el caso de las organizaciones del Tercer Sector, o bien por la vía de la mejora de la reputación, en el caso de las empresas.

El sector empresarial considera que son pocas las organizaciones del Tercer sector que hablan el lenguaje de las empresas. En general consideran que se desconocen mutuamente.

36. Las políticas de RSE de las compañías pueden resultar una puerta para mejorar el conocimiento y la notoriedad de las organizaciones del Tercer Sector

En la actualidad se ha producido una evolución en positivo derivada de la implantación de las políticas de RSE de las empresas en las que el marco de relación se está construyendo sobre la base del *yo gano, tu ganas*. Sin embargo en opinión de los representantes de las empresas y del Tercer Sector, estas políticas de RSE hay que desarrollarlas con cautela pues si no se establece esa relación de igual a igual, si se desnivela hacia un lado u otro, se podría volver en contra para ambos.



Entre las vías que se proponen por parte de los sectores para alcanzar una relación óptima, se apunta como más importante establecer relaciones de confianza en donde los proyectos de RSE tengan riesgos y oportunidades para ambos, con ingresos y gastos compartidos.

37. Los valores de la Economía Social son los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial.

Los valores que promueve la RSE forman parte de facto los fundamentos que llevan sustentando la Economía Social desde su origen y por ello las organizaciones del Subsector de mercado del Tercer Sector o Economía Social pueden aportar un gran conocimiento en su aplicación práctica pues llevan años experimentándolos y poniéndolos en práctica.

Sin embargo, esto debe conducir a las organizaciones de la Economía Social a pensar que está todo hecho en relación a las políticas de RSE, pues de facto en este terreno todavía tienen mucho camino por recorrer.

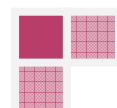
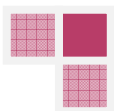
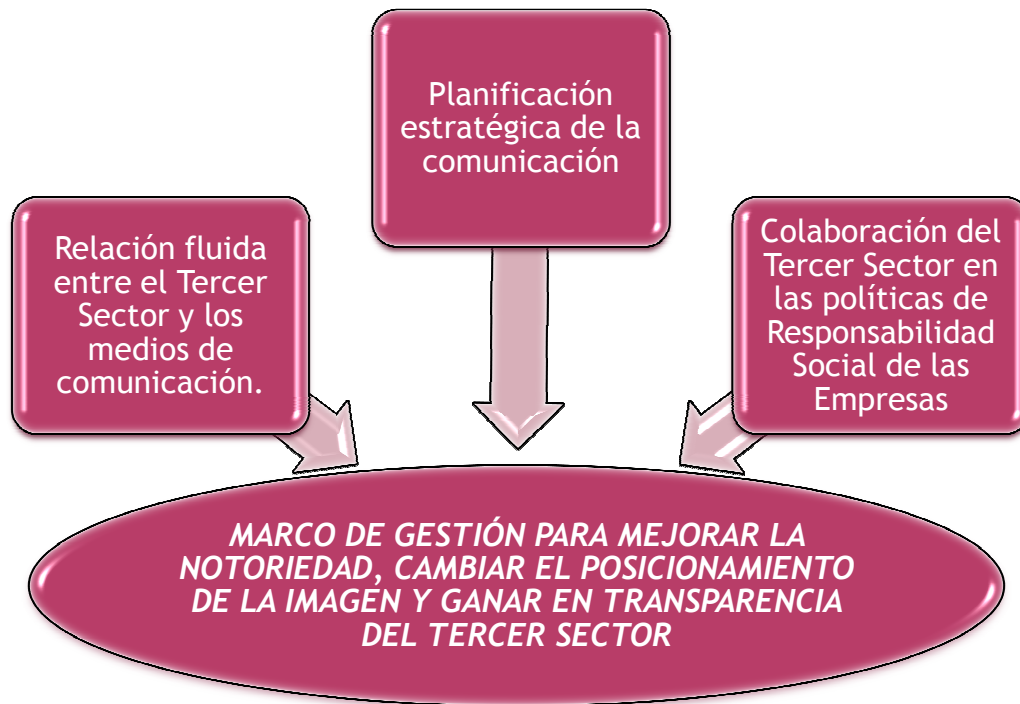


Ilustración 74 Marco de gestión para mejorar la notoriedad, cambiar el posicionamiento de la imagen y ganar en confianza.



CAPÍTULO 12. MARCO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA NOTORIEDAD, CAMBIAR EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN Y GANAR EN TRANSPARENCIA DEL TERCER SECTOR

El marco de gestión que proponemos en esta tesis doctoral se despliega en tres direcciones:

Por un lado, en la elaboración de una campaña de comunicación para el conjunto del Tercer Sector, a fin de obtener más notoriedad, mejorar el conocimiento y cambiar el posicionamiento de la imagen del Tercer Sector que le ayude a ser percibido como más transparente.

En segundo lugar, el establecimiento de unas fluidas relaciones con los medios de comunicación, para lo cual en este capítulo aportamos una serie de recomendaciones básicas, que cualquier entidad del Tercer Sector habrá de seguir para construir una relación de confianza con los profesionales de los medios de comunicación.

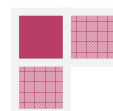
Ilustración 75 Modelo de gestión para mejorar la imagen percibida del Tercer Sector

Y en tercer lugar, un modelo de relación para optimizar las relaciones que se establecen entre el Tercer Sector y las empresas cuando se implementan programas de Responsabilidad Social Empresarial, al haberse evidenciado que este tipo de relaciones derivadas de la RSE, resultan ser una fórmula adecuada para visibilizar al Tercer Sector.

El modelo que a continuación pasamos a exponer se podría esquematizar como en el que aparece en la ilustración 75 .

12.1- RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN DEL TERCER SECTOR

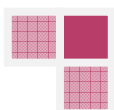
Una de las cuestiones que me motivaron a decidirme por el tema de esta tesis doctoral es el haber percibido, fundamentalmente por mi vinculación profesional, durante largo tiempo al Tercer Sector, la terrible necesidad que tiene el mismo de



que la opinión pública conozca todo el resultado del trabajo de la multitud de personas al que le dedican toda su vida. Me atrevería a afirmar que no hay un motivo más lícito que el poner en valor toda la labor, ilusión, y dedicación de muchos profesionales y voluntarios que están detrás de todo esa maraña terminológica a la que nos hemos referido durante el transcurso de la tesis.

A buen seguro, no hay ninguna organización, ni empresarial ni pública que a mi juicio necesite más realizar un plan de comunicación para dar a conocer su “producto” o su marca. Por ello, una de las aportaciones que me gustaría realizar a través de este trabajo no es más que explicitar lo que, como profesional de la comunicación y del Tercer Sector considero que es necesario realizar y que a buen seguro contribuiría a mejorar el conocimiento del sector y a reposicionar la imagen que hemos comprobado que tiene.

En los epígrafes que siguen voy a describir, como si de un proyecto de plan de comunicación se tratara, los pasos que, desde un enfoque muy práctico, habría que dar para poner en marcha una campaña de comunicación para el Tercer Sector a tres



años.

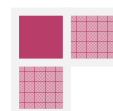
12.1.1. EMISOR DE LA CAMPAÑA.

Como hemos podido constatar en la fase exploratoria de esta tesis doctoral, el Tercer Sector está compuesto por una amalgama de organizaciones bajo diferentes formas jurídicas orientadas a satisfacer necesidades, dedicadas a la provisión de servicios a la comunidad, capaz de producir riqueza y de distribuir recursos, asumiendo al tiempo la “responsabilidad cívica” hacia los menos desfavorecidos. Son entidades que no siempre son ajenas al mercado en sentido estricto, muchas veces proveedoras de bienes y servicios “sin precio”, teñidas de un alto grado de mutualismo y de espíritu participativo, en las que prima, haya o no altruismo, la unión mancomunada de esfuerzos y de recursos; organizaciones en las que no hay distribución de beneficios pecuniarios, y en el caso de que se presten servicios a sus componentes, ésta se hace en proporción a las posibles aportaciones individuales de capital.

Precisamente por ser un sector configurado como sumatorio agregado de muchos elementos, se hace difícil la identificación de un emisor único del plan de comunicación, por lo que en este marco de gestión proponemos la creación de una alianza estratégica entre las entidades paraguas más representativas del Tercer Sector para poner en marcha la campaña de comunicación estratégica de posicionamiento que iremos desarrollando en los siguientes capítulos.

Entendemos que la campaña de comunicación tendría que ser impulsada en su conjunto por todas las entidades paraguas que aglutinan los intereses de las organizaciones que integran el Tercer Sector en su conjunto, incluyendo por tanto a las Cooperativas, Mutualidades y Sociedades laborales, porque la campaña de comunicación tendrá como principal objetivo, como veremos más adelante, transmitir unos determinados valores que mejoren la imagen y garanticen un mejor conocimiento del Tercer Sector de manera agregada. Tampoco quedaría fuera de la entidad paraguas la entidad de segundo nivel que aglutina a las Cajas de ahorro, la CECA, por considerar que la obra social de estas cajas de ahorro tampoco lleva implícito tampoco un fin lucrativo y forman parte del Tercer Sector. Por otro lado, en esta alianza estratégica también se invitaría a participar a los medios de comunicación y a alguna agencia de comunicación integral que en el marco de sus políticas de responsabilidad social corporativa tengan líneas de actuación en el campo de la acción social.

Esta última cuestión adquiere una importancia crucial en la puesta en marcha del plan de comunicación estratégico del Tercer Sector porque, ya hemos puesto de manifiesto en la Fase de Síntesis de esta tesis doctoral, que las organizaciones del Tercer Sector dedican escaso presupuesto a las acciones de comunicación. El primer



escollo se encuentra por tanto en la financiación de la campaña pues las entidades que promueven el plan, al tener la obligación jurídica y también moral de dedicar todos sus esfuerzos y recursos económicos a los fines sociales que persiguen destinarían pocos recursos a este plan y, de todos es conocido, que tanto los espacios en los medios de comunicación como los honorarios de las agencias de comunicación, tienen un coste muy elevado.

Para arbitrar de manera adecuada la alianza estratégica de entidades auspiciadoras, medios y agencias de comunicación colaboradores en la campaña de comunicación para el Tercer Sector, proponemos la firma de un convenio marco donde se explicitaran la filosofía de la unión, los objetivos, los recursos a aportar por cada organización, medios y agencia, el horizonte temporal de la alianza, los plazos de ejecución y las comisiones de trabajo que coordinarían la implementación de la campaña de comunicación estratégica que en este capítulo se desarrolla y cuya ejecución recaería en su fase más operativa en la agencia de comunicación colaboradora. En concreto el horizonte temporal que proponemos es el de tres ejercicios, es decir, desde enero de 2010 a diciembre de 2013 como periodo de vigencia óptimo de esta alianza estratégica.

A continuación se detallan las principales organizaciones representativas del Tercer Sector de este país que configurarían esa alianza estratégica que impulsaría el plan de comunicación y que asumiría el rol del emisor en el proceso de comunicación: Plataforma de ONG's de acción social, Coordinadora de ONGs de desarrollo (CONGD), Asociación española de Fundaciones (AEF), ONCE, Cruz Roja española, Cáritas, EAPN, La Taula, CEPES y la Confederación española de Cajas de Ahorro (CECA).

12.1.2. AUDITORÍA DE IMAGEN DEL TERCER SECTOR.

En cualquier plan de comunicación estratégico se ha de comenzar por elaborar una auditoría de imagen de la entidad, si es el caso de una organización o del producto que sea objeto de la comunicación. A los efectos de este marco de gestión, tomaríamos los resultados del estudio empírico que hemos realizado donde se establece claramente que cual es la imagen que tiene el Tercer Sector entre la opinión pública, los medios de comunicación, los representantes políticos y los empresarios, así como también se identifica cuál es la autoimagen que tiene el sector, a través de los resultados de las entrevistas en profundidad a los expertos y las conclusiones de la encuesta a los responsables de comunicación de las organizaciones.

No está de más recordar que la auditoría de imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de la imagen percibida por los públicos respecto a un determinado sector, empresa, marca o producto. Para nuestro análisis



del diagnóstico del problema de comunicación del tercer sector, hemos realizado una revisión global de la imagen percibida por sus públicos a fin de reconocer los puntos fuertes y débiles de su imagen con el objetivo de identificar claramente cuál podría ser una solución al problema planteado.

12.1.3. OBJETIVO DE COMUNICACIÓN DE LA CAMPAÑA: OBTENER UN NUEVO POSICIONAMIENTO

A través de la investigación que se expone en la fase conclusiva de este trabajo, hemos podido constatar que existe una imagen difusa, borrosa y entremezclada del Tercer Sector en general con los otros dos sectores de actividad y que al subsector no lucrativo o de acción social también se le percibe de forma desdibujada por parte de sus públicos de interés, atribuyéndosele unos determinados valores más bien negativos como el de opacidad, falta de profesionalidad, dispersión e inconsistencia.

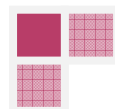
Por otro lado, a través de este mismo diagnóstico hemos conocido que son varios los objetivos que se han venido persiguiendo en las distintas campañas de comunicación emprendidas por las distintas organizaciones que configuran el Tercer Sector. El más frecuente es la obtención de recursos económicos para poder realizar la acción social a la que se dedican las organizaciones lo cual, sin dejar de ser muy importante, no ha ayudado a que se construya una imagen diferenciada del Tercer Sector de los otros dos sectores de actividad, público y privado.

Fruto de la observación de las distintas campañas de comunicación que se realizan desde el Tercer Sector y en función de la naturaleza de las entidades que lo componen, podemos hacer una simple taxonomía de los objetivos más frecuentes que se persiguen en las campañas de comunicación del Tercer Sector, para esbozar aún más el objetivo que proponemos en este marco de gestión para el Tercer Sector.

En líneas generales se pueden destacar los siguientes objetivos que determinan la realización de unas campañas u otras:

Capturar fondos: Campañas de Fundraising:

Son todo un clásico dentro de estas organizaciones dado su carácter no lucrativo. La necesidad de nutrirse económicamente para poder llevar a cabo sus actividades y sus fines. Obligan a realizar de forma continuada campañas para conseguir financiación y tienen como principal problema el estar asociadas a cuestiones puntuales.



Denunciar una situación injusta o denigrante para un determinado colectivo: Campañas “denuncia”

Son aquellas que se ponen en práctica con el objetivo de poner de relieve y dar a conocer algún tipo de actividad o práctica poco ética, injusta o en muchos casos, ilegal. Generalmente, suelen llevarse a cabo por ONG'S que luchan por la defensa de determinados derechos e intereses sociales. Son campañas de información para llamar la atención de la sociedad sobre la situación concreta, quedándose en un segundo plano la marca de la organización que la impulsa.

Captar voluntarios: Campañas “reclutamiento” :

Dadas las características particulares de las entidades que configuran este sector, la necesidad de contar con personas que colaboren en las actividades de las mismas, de forma desinteresada, hacen posible en gran medida avanzar en el día a día y funcionamiento de las organizaciones.

Sensibilizar a la Opinión Pública: Campañas de sensibilización

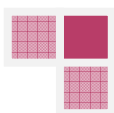
Son las que más llevan a cabo las Asociaciones y las Fundaciones. Su característica principal es buscar la manera de modificar las opiniones sobre un determinado tema de importancia social, informar acerca del mismo, o conseguir que sea un tema que esté en la palestra diaria de los medios de comunicación y de la conciencia ciudadana. Algunos de los temas actuales sobre los que más se incide son el tabaco, el alcohol y conducción, la violencia de género, etc.

Obtener notoriedad: Campañas de conocimiento de marca

Son aquellas campañas cuyo principal objetivo es obtener o mejorar el conocimiento y el recuerdo por parte de los targets de la marca de la organización que implementa la campaña.

Conseguir una determinada imagen: Campañas de posicionamiento

Estas campañas se utilizan para construir una determinada imagen en la mente del target asociando ciertos valores a la entidad que realiza la campaña. Son las menos numerosas y quizás dónde esté el futuro de la comunicación de las entidades del Tercer Sector. El hecho de conseguir un hueco diferenciado en la mente del público, cierto posicionamiento privilegiado en el target, gozar de una buena imagen o reputación, con una sólida, fiable y transparente comunicación, hace posible a largo plazo la construcción de una imagen diferenciada y permanente en la mente de los públicos de interés de las organizaciones.



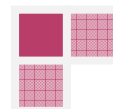
El objetivo que pretendemos conseguir con el Plan estratégico de comunicación del Tercer Sector que se expone en este capítulo es conseguir un determinado posicionamiento en la mente de nuestros públicos. Una imagen compuesta por distintos atributos, perdurable, diferenciada y única del Tercer Sector respecto a la imagen de los sectores público y privado. En otras palabras, que los distintos públicos que entran en contacto e interactúan con las entidades del Tercer Sector y en especial la opinión pública, asocie a este sector con unos determinados valores, perfectamente diferenciados de los valores con los que asocia a sector privado y al público. De esta manera, conseguiremos visibilizar y sacar a la luz la gran labor que realiza este sector en su conjunto, a fin de obtener la legitimación que le corresponde ante la Administración, partidos políticos, medios de comunicación, sector privado y opinión pública en general. Por lo tanto la campaña que proponemos en este proyecto es una campaña de posicionamiento.

El posicionamiento²⁵ como ya hemos explicado en la Fase Exploratoria de la investigación, es el modo cómo un conjunto de consumidores, usuarios, prescriptores, compradores o público en general perciben y registran en su mente un determinado producto, marca o en nuestro caso, sector de actividad, dentro de un marco de referencia delimitado por los sectores “competidores”. Dicho de otro modo, el posicionamiento, es la imagen simplificada al máximo que el público tiene en su mente de un determinado ítem. Se trata la determinación del lugar que un producto o marca ocupa en la mente del consumidor en relación con la competencia.

Como indica el profesor Herreros Arconada (2006) existen dos formas de comprender el posicionamiento, por un lado está el posicionamiento “activo”, que reside en la voluntad del anunciante, es decir, el “desideratum” del anunciante y por el que se esfuerza. Y por otro se halla el posicionamiento verdadero, el “pasivo”, el que cada uno tiene en su mente, fruto de los esfuerzos del anunciante de la experiencia personal del individuo y también de los que, en sentido contrario, realiza la competencia.

Para lograr este objetivo de posicionamiento, hemos de tener en cuenta que el mismo es el resultado de la percepción por parte de nuestro target de los hechos. Hechos que se han simplificado y estructurado para facilitar su retención, hechos que quizá han dejado de serlo, pero todavía perduran en la mente de nuestro público objetivo. Por lo tanto, en el caso del Tercer Sector, el target ya tiene en su mente una serie de atributos con los que asocia al sector configurado por las ONGs, Fundaciones, etc, es lo que el profesor Herreros Arconada llama posicionamiento pasivo.

²⁵ Manual de técnicas de publicidad, Harrison, T. Deusto, 1989.



La percepción de las cosas empieza a formarse a través de la información que vamos codificando según llega a nuestras mentes. Por tanto, los mensajes que recibimos son fundamentales a la hora de ir “posicionando” las marcas, productos y entidades. En el campo de la comunicación no hay que olvidar nunca que la percepción que tienen de nosotros es la realidad. No importa tanto como somos, sino como nos ven. No olvidemos que en definitiva lo que cuenta es la percepción que el público tenga del sector, percepción que es el resultado de una serie de experiencias, conocimientos propios e informaciones de terceros dadas sobre el sector. Por lo tanto, al final, el posicionamiento es un compendio de inputs que el público tiene, que van construyendo la imagen del Tercer Sector.

Lo verdaderamente importante para que el Tercer Sector sea tenido en cuenta y encuentre su hueco ante la opinión pública, los medios de comunicación y los políticos y los empresarios es que sea reconocido dentro de la categoría que queremos, es decir como sector económico y social real y, posteriormente, que la actitud que genere en nuestros públicos de interés sea positiva y le sitúen en un lugar preferente por encima de los otros dos sectores de actividad, el público y privado, a fin de que pONGan en valor los atributos diferenciales del Tercer Sector. Por este motivo, no basta con que nuestra campaña de comunicación obtenga notoriedad, es decir que se conozca más al Tercer Sector, sino que además es necesario que consigamos que el Tercer Sector se sitúe en un lugar preferente en la mente de nuestro público objetivo.

A través de la campaña de comunicación que proponemos en esta tesis doctoral, transmitiremos a nuestro target el posicionamiento activo, es decir los conceptos, atributos y valores diferenciales de los otros dos sectores con los que a partir de ahora queremos que se asocie el Tercer Sector. No obstante, tendremos en cuenta que establecer percepciones diferenciales en la mente de las personas no significa intentar cambiar lo que ya hay en la mente de esas personas, ya que esto no sería una estrategia eficaz, la estrategia que adoptaremos será adaptar y/o desplazar los valores que ya hay en la mente de nuestros públicos.

Por todo lo anterior, deberemos tener presente que a la hora de construir percepciones de las marcas, y el Tercer Sector debe tener una marca, es muy importante hacerlo del modo que más se aproxime a cómo queremos ser vistos, ya que cuando se haya formado la imagen, será muy difícil reconstruirla, toda vez que esto supondría tanto como decir a las personas que están equivocadas, lo que provocaría un inmediato rechazo a recibir este tipo de información. No olvidemos que está demostrado el hecho de que las personas toleramos bien recibir noticias “desconocidas”, pero rechazamos aquello que nos pueda indicar que estamos confundidos. Por eso, una vez registrada una percepción es muy difícil cambiarla de ubicación, y, en caso de poderlo hacer, supone una gran cantidad de esfuerzo, que en la mayor parte de los casos, no merece la pena intentar.



Es importante resaltar que la percepción que tienen los diferentes públicos del Tercer Sector, sobre los que hablaremos en el capítulo siguiente, se ha construido a través de sus experiencias con alguna de las entidades que conforman el sector a las que suman la información que reciben por múltiples canales, bien directamente de las propias organizaciones, bien por terceras personas o medios de comunicación. Por ello, para construir un nuevo posicionamiento hemos de tener muy en cuenta estos vínculos o contactos previos, puesto que cuanto mayor sean el número de estos vínculos, mayor es la fuerza de la asociación que el público tendrá con el Tercer Sector. No olvidemos tampoco, que a través de estos vínculos se ha formado la imagen de marca del Tercer Sector actual, imagen de la que tendremos que partir para conocer como es percibido en la actualidad y sobre ello, definir cómo queremos que sea percibido el Tercer Sector en el futuro.

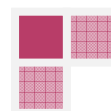
12.1.4. PÚBLICOS OBJETIVO

Los públicos del Tercer Sector son complicados porque suelen ser muy exigentes y aunque la relación de los públicos con las entidades del Tercer Sector parte de una percepción positiva, a nivel de marca genérica, si podemos hablar de marca de Tercer Sector, cuando esa marca se individualiza, esa imagen primera se desmonta y cae en crisis (Nuñez, 2002). Por lo tanto, el Tercer Sector como marca, casi siempre va a tener connotaciones positivas, se le admira, pero individualmente genera desconfianza.

A fin de definir el público objetivo o target de la campaña de comunicación del Tercer Sector, tomaremos como base la taxonomía realizada por el profesor Justo Villafañe²⁶ que se concreta en la elaboración de un Mapa de públicos, en el que se describen el repertorio de públicos con los que el Tercer Sector se comunica y fija las prioridades de dicha comunicación cuantitativa y cualitativamente con los mismos a partir de una serie de variables que los definen. Esta herramienta, que no es más que un cuadro de doble entrada, sitúa en las ordenadas el repertorio de públicos del Tercer Sector y en las abcisas las variables de configuración y definición de dichos públicos. Estas variables nos permiten segmentar de una forma adecuada a cada tipo de público en el contexto global de la campaña, a fin el posicionamiento adecuado que queremos trasladar a cada uno de ellos.

El mapa de públicos es un instrumento de definición cualitativa de cada público, por lo que nos va a resultar de gran ayuda a la hora de orientar

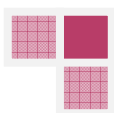
²⁶ Xifra, Jordi. Lobbying, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.



cualitativamente el plan de comunicación. Por otro lado, nos permite la evaluación cuantitativa de las necesidades de comunicación con cada uno de los públicos y finalmente, la lectura variable a variable del mapa nos va a indicar en qué estadio se encuentra cada público respecto a las mismas.

Las variables de segmentación que proponemos para definir a nuestros públicos son las siguientes:

- *Dimensión estratégica* que para el Tercer Sector tiene ese público (estratégico, táctico o coyuntural). El público estratégico es aquel sin el cual el Tercer Sector no puede desarrollarse; el público táctico es aquel cuya importancia es relativa y, no resulta vital para el cumplimiento de sus objetivos; en el público coyuntural su importancia estratégica depende de la situación y coyuntura del sector en un determinado momento. Estos públicos adquieren vital importancia en el momento de indefinición en el que actualmente se encuentra el tercer sector.
- *Capacidad de influencia* que tenga en la Opinión pública proyectando una imagen positiva del sector (prescriptores, mediadores, neutros, detractores). Los públicos prescriptores serán aquellos que sean capaces de tener una influencia elevada en influir comportamientos; los públicos mediadores son aquellos que poseen capacidad de intercesión o incluso una leve influencia positiva; los públicos neutros no influyen ni positiva ni negativamente y, por último los públicos detractores ejercen una influencia negativa.
- *Nivel de conocimiento* que cada público tiene del Tercer Sector (estructural, funcional, formal o superficial). El público estructural conoce profundamente al Tercer Sector en su globalidad: estructura, misión, actividades, etc; el público funcional es aquel que se refiere a funciones o actividades concretas; el público formal tiene un conocimiento del sector global y poco profundo; el público superficial tiene un conocimiento del sector parcial y el público desconocedor como su propio nombre indica no conoce nada del tercer sector.
- *Impacto económico que supONGa ese público* para el Tercer Sector (rentable, aliado, potencialmente aliado y competidor). El público rentable sería aquel que comporta una alta rentabilidad para el sector, ya que actúa como fuente; el público aliado es aquel que comparte intereses comunes con



independencia de quien resulte más o menos beneficiado; el público potencialmente aliado sería aquel en el que concurren fundadas expectativas de un interés común; el público competidor, en cambio sería aquel cuyos intereses son contrapuestos al del Tercer Sector.

- *Composición interna de ese grupo* en función de su tamaño y homogeneidad (macrogrupo homogéneo/ heterogéneo, microgrupo homogéneo/ heterogéneo).
- *Grado de difusión directa de la imagen del Tercer Sector* (generadores, transmisores, inertes, destructores). Los públicos generadores crean una imagen positiva del sector independientemente del ámbito y de la dimensión cuantitativa del efecto; los públicos transmisores son aquellos que reproducen los códigos de comportamiento en los que está basada la imagen del Tercer Sector; los públicos inertes se corresponden con aquellos que permanecen inactivos en la difusión de la imagen del Tercer Sector y los públicos destructores son aquellos que menoscaban la imagen del sector.

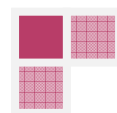
Los públicos de interés o públicos objetivo que identificamos en este plan estratégico de comunicación para el Tercer Sector se agrupan en 12 importantes colectivos:

1.- Público interno, donde se distinguen 2 grandes segmentos: empleados y directivos de las entidades del Tercer Sector, por un lado, y los voluntarios que dedican su tiempo a las mismas.

2.- Público ambivalente, donde incluimos los patronos de las Fundaciones y los socios de las ONGs y Asociaciones que configuran los patronatos y las asambleas de las entidades del Tercer Sector a los que hay que rendir cuentas de la gestión.

3.- Entidades que configuran el propio Tercer Sector, donde están incluidas todas las Asociaciones, Fundaciones, entidades singulares, Cooperativas, Mutualidades, etc que configuran el panorama global del Tercer Sector en España.

4.- Administración, tanto a nivel central, local, autonómico y europeo.



5.- Políticos: parlamentarios nacionales, autonómicos, europarlamentarios, etc.

6.- Entorno empresarial, líderes de las compañías y patronales donde también incluimos las organizaciones que aglutinan los intereses empresariales (CEOE, CEPYME, Cámara de comercio, Círculo de empresarios, etc).

7.- Sindicatos y representantes de los trabajadores.

8.- Públicos financieros: bancos, instituciones financieras, sociedades y agencias de valores.

9.- Medios de comunicación y periodistas renombrados, en calidad público instrumental y de intermediarios en la comunicación.

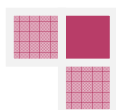
10.- Líderes de opinión (think tanks, unidades de creación de modas y costumbres, docentes de universidades, escuelas de negocios, gurús) personalidades que actualmente estén vigentes en diferentes escenarios como la cultura, el deporte, la iglesia, el arte o la ciencia.

11.- Usuarios o destinatarios de los servicios/actividades de las entidades del Tercer Sector (colectivos desfavorecidos, discapacitados, emigrantes,...)

12.- Opinión pública, en general.

El análisis estructural de estos públicos nos va a permitir conocer los mecanismos, articulaciones y canales existentes en cada grupo para poder servirnos de ellos en la ejecución del plan de comunicación. En concreto, siguiendo a Matrat (1971)²⁷, deberemos identificar su poder de decisión, su poder de consulta- si son consultados por aquellos que han de tomar la decisión- su poder de acción para frenar o favorecer nuestros resultados y su poder de opinión, es decir si sus juicios y puntos de vista influyen a la opinión pública. Así mismo habremos de determinar para cada tipo de público sus motivaciones, intereses y su problemática concreta respecto al tercer sector, ya que probablemente muchos de ellos ni siquiera interactúen de forma directa con el mismo. Como indica el profesor Matrat es esencial conocer en detalle la filosofía, el credo, las costumbres de cada target, ya que esta personalidad colectiva del grupo con el cual las entidades del Tercer Sector se van a relacionar, va a influenciar decisivamente en la elaboración de los mensajes

²⁷ Matrat, Lucien, Relations Publiques et Management. CERP, Bruselas, 1971.



que se les van a transmitir en la campaña y que quedarán de manifiesto en el capítulo siguiente.

Si nos apoyamos en las 6 etapas descritas por Frederick. David y Post, citados por Lozano²⁸, para el análisis de los públicos, podremos establecer con mayor claridad la estrategia de posicionamiento para cada uno de ellos. Estas etapas serían las siguientes:

- 1º.- Elaborar el mapa de públicos a partir de una lista lo más completa y detallada posible de los grupos y las personas que interactúan con las entidades del Tercer Sector, que influyen en el mismo y que son afectados por éste.
- 2º.- Hacer el mapa de coaliciones de públicos, ya no se puede obviar que en la realidad los públicos no son un agregado, sino que interactúan entre ellos.
- 3º.- Investigar cuál es la tipología del interés de cada público, en la medida en que pueden tener importancia y significación diferentes para el tercer sector.
- 4º.- Analizar cuál es el poder real de cada público, relacionándolo con los intereses que se ponen en juego en el tercer sector.
- 5º.- Construir una matriz de las prioridades en términos de comunicación con cada uno de los públicos de interés.
- 6º.- Supervisar, después de implementar la estrategia de posicionamiento, si hay cambios en las coaliciones.

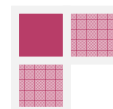
Estas son las etapas que hemos seguido a la hora de segmentar a los públicos o stakeholders del Tercer Sector que aparecen representados en la figura nº

Para evaluar cuantitativamente las necesidades de comunicación con cada uno de los públicos vamos a proceder a calcular el coeficiente de comunicación necesaria que expresa la acción comunicativa que requiere cada público en función de la importancia que posee para la organización²⁹.

Como se puede comprobar en el mapa de públicos que se detalla a continuación, la administración, el entorno empresarial y los medios de

²⁸ Xifra, Jordi. Lobbying, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.

²⁹ El coeficiente viene indicado por un valor numérico que es el resultado de sumar los valores relativos de cada una de las variables que definen a cada público a las que se le han atribuido un peso específico distinto en función de la estrategia de posicionamiento elegida, y dividirlo entre el número total de éstas. Este coeficiente se ha calculado tras la valoración pormenorizada de cada una de las variables propuestas en el momento de la puesta en marcha del Plan estratégico que aquí se propone.



comunicación son los targets que mayor coeficiente obtienen en la segmentación realizada en función de las variables escogidas para analizar cuál es la mejor estrategia de posicionamiento del Tercer Sector.

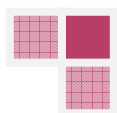
Como indicamos antes, este coeficiente nos indica el volumen de presión comunicativa que debemos realizar orientada a cada target para alcanzar el objetivo de posicionamiento propuesto en este plan estratégico de comunicación para el Tercer Sector.

Ilustración 76 Matriz de segmentación

Variables	Dimensión estratégica			Capacidad de influencia			Nivel de conocimiento			Impacto económico			Composición interna			Grado difusión			Coe ficiente					
Públicos objetivo	Est 5	Tact. 3	Coy. 2	Pre 5	Me 4	Neu 2	Det 1	Est 1	Fun 2	For 4	Sup 5	Re 5	Ali 4	Pot 3	Col 5	Mah 5	Mah 2	Mih 3	Mih 1	G 5	T 4	I 2	D 1	
Público interno (empleados, directivos, voluntarios)	X			X				x					x			x				x			4,1	
Público ambivalente (patrones, asociados)	X			X				X				X							X	X			3,6	
Entidades del 3º sector (Cooperativas, mutualidad)		X			X				X				X				X			x			3,3	
Administración (central, autonómica, local, europea)	X			X							X	X				x						x	4,5	
Políticos (parlamentario, europarlamentarios, Entorno empresarial)	X			x							X			X			X				x		4	
(compañías, patronales...)	X				x						x	x						x			x		4,3	
Sindicatos (UGT, CCOO...)			x		x					x						x		x					x	2,5
Públicos financieros (bancos, valores)		x				x					X			X				X					x	2,8
Medios comunicación	X			X							x			X		x					X		4,5	
Líderes de opinión (think tanks, gurús)			X	x							x			X					X		X		3,8	
Usuarios (grupos desfavorecidos)	X			X					X						X		X				X		3,1	
Opinión pública	X				X						x			x			X				X		3,8	

12.1.4.1.- LOS REPRESENTANTES POLÍTICOS

Una vez segmentados los públicos del Tercer Sector, hemos querido profundizar un poco más en aquellos targets que mayor volumen de presión comunicativa van a requerir en nuestra campaña de comunicación, entre los que



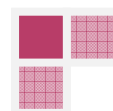
destacan los políticos de la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas, los gobiernos locales y las instituciones del ámbito europeo.

En nuestra campaña de comunicación del Tercer Sector constituyen el principal de sus receptores, por ser los destinatarios más influyentes en el reconocimiento institucional y en buena parte en la construcción del posicionamiento de imagen que se persigue. Esto se fundamenta en tres motivos fundamentales:

- Para lograr la legitimación del Tercer Sector ante la sociedad y los poderes públicos y la presencia activa en el diálogo social junto con empresarios y sindicatos, la percepción y la imagen que tenga la Administración y los políticos que la integran acerca de las distintas entidades que configuran el tercer sector, será capital en términos estratégicos para el mismo.
- Por otro lado, gran parte de la financiación de muchas de las entidades que configuran el Tercer Sector depende de los presupuestos que las distintas administraciones atribuyen a las mismas en cada ejercicio.
- Asimismo, la garantía de los derechos fundamentales de los colectivos que son usuarios o destinatarios de la actividad finalista de las entidades del Tercer Sector y el desarrollo normativo de leyes afines a estas organizaciones, es otro de los objetivos primordiales del Tercer Sector en relación a este público estratégico.

Por todo lo anterior, una de las herramientas de relaciones públicas más utilizadas en las campañas de comunicación dirigidas a este tipo de público es el lobbying, siendo receptores en distinta medida los tres poderes clásicos, legislativo, (lobbying parlamentario) y ejecutivo (lobbying administrativo), a nivel supranacional (Unión Europea), nacional o local (Asambleas de las Comunidades Autónomas del Estado español). Respecto al poder judicial hay que resaltar que no puede ser receptor de influencias institucionalizadas por cualquier entidad del tercer sector, si no es por los procedimientos legítimos del sistema jurídico procesal.

Como veremos más adelante, el lobbying será la herramienta de comunicación que en nuestra campaña utilizaremos para alcanzar a este público objetivo, ya que, acogiéndonos a las palabras de Lester Milbrath(1999) “todos los gobernantes elaboran una decisión a partir de lo que perciben y no de lo que es objetivamente cierto o real. Por consiguiente, la única manera de influenciar una decisión es actuar sobre las percepciones de quienes la toman. La comunicación será pues el único medio de



cambiar o influenciar una decisión: el proceso del lobbying es un proceso enteramente de comunicación”.

La mayoría de las grandes organizaciones que constituyen el Tercer Sector desarrollan programas de relaciones con el Gobierno (o gubernamentales, o sea con la Administración pública) dentro de sus departamentos de RR.PP., pero esto no ocurre así en las entidades más pequeñas en las que, como hemos visto la función de comunicación, no está desarrollada dentro de la estructura organizativa de la ONG o fundación concreta. Con la ausencia de esta función en la mayoría de las organizaciones, se hace necesario el poner en marcha acciones concretas de cara a mejorar la imagen del sector ante este importante colectivo.

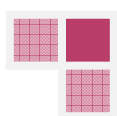
En cualquier caso, cuando existen estos programas de comunicación con el gobierno son eminentemente reactivos. Las entidades del Tercer Sector esperan a que el ejecutivo actúe y luego, o bien se adapta a la acción del gobierno, o intenta detenerla. Nuestra campaña, por el contrario es proactiva porque no es como respuesta a ninguna acción concreta de la administración hacia al sector, es más la falta de acción del gobierno lo que nos anima a plantearla.

12.1.4.2.- EL TEJIDO EMPRESARIAL

Otro de los públicos objetivo estratégico en la campaña de comunicación que estamos desarrollando es el tejido empresarial español, y esto es así por dos cuestiones fundamentales:

- En primer lugar porque representan el motor de la economía del país, y junto con los sindicatos, son los integrantes de la mesa de negociación de los pactos sociales con el gobierno, negociación, en la que como hemos venido trasladando a lo largo del desarrollo de esta investigación, demanda participar el Tercer Sector por pleno derecho al aportar a la economía de este país el 7% del PIB³⁰.
- En segundo lugar porque el tejido empresarial está resultando un inmejorable aliado para el Tercer Sector en proyectos dimanados de la Responsabilidad social corporativa de las empresas. Así mismo, en esta misma línea, las empresas con sus recursos excedentes junto con la Administración, constituyen una importante vía de financiación para los proyectos de las entidades del Tercer Sector, especialmente a través de la colaboración

³⁰ Según el Anuario de CEPES presentado el pasado septiembre, las organizaciones de la Economía Social entre las que se encuentran las entidades del tercer sector de acción social, ya emplean al 12% de la población activa, y han incrementado su número en 2006 alcanzando la cifra de 50.000 organizaciones.



derivada de la implementación de estrategias de responsabilidad social corporativa (RSE) de las empresas.

12.1.4.3.- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

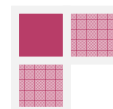
Los medios de comunicación ocupan una posición central entre nuestro target porque funcionan como filtro controlando la información que fluye a otros públicos del sistema. Al mismo tiempo también pueden ser considerados públicos directos, en este caso no intermediarios, porque buscan procesan información al igual que otras personas, transmitiéndola luego a sus lectores y espectadores. Por lo tanto, la conducta de comunicación de los periodistas establece límites a la información que está a disposición de otros públicos, para que estos la busquen y la procesen.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMO AGENTES EN EL PROCESO COMUNICATIVO.

Las organizaciones del Tercer Sector coinciden en la afirmación de que su relación con los medios no es ni fluida ni fructífera, lo que repercute negativamente en el impacto de su trabajo en la opinión pública, como hemos demostrado en la hipótesis de nuestra investigación. No obstante el Tercer Sector es consciente que no puede sobrevivir sin los medios, pero encuentran serias dificultades para convivir con ellos. Los argumentos que se esbozan para apoyar esta afirmación son los siguientes:

- Existe una falta de interés en los medios hacia los temas de solidaridad, cooperación, y por las noticias que se generan por parte del tercer sector.
- Se percibe una práctica habitual en los medios de comunicación de distorsionar o malinterpretar la realidad de este ámbito de actividad.
- El claro desconocimiento que muestran algunos medios y periodistas del mundo de lo social.
- Por otro lado los medios son responsables de que la sociedad carezca de una visión rigurosa, profunda y en definitiva completa de la actividad del tercer sector, provocando el hecho de que se esté desvaneciendo la imagen de las ONGs que la sociedad asumía como tales. De los artículos que focalizan su contenido en el Tercer Sector social se destila una clara desconfianza y hasta hostilidad en el tono y maneras con que los medios vienen difundiendo algunos escándalos en torno a actuaciones concretas de determinadas ONGs³¹. Contribuyen a sembrar dudas sobre el destino correcto de los fondos

³¹ Un claro ejemplo de ello son artículos recientes aparecidos en prensa acerca de la gestión en el seno de las ONGs y cuál es el destino último de los recursos económicos que recaudan. Ver artículo de periodistadigital.com “Cuando una ONG se atreve a denunciar la corrupción de las ONGs” (4/10/06).



económicos dedicados a la ayuda y a la cooperación al desarrollo (Erro y Ventura 2002).

Los medios facilitan información sólo de algunas de las grandes entidades que lo conforman de tal manera que el público tiene una percepción sesgada, dado que la mayoría de las organizaciones que son las pequeñas no son objeto de reportajes y por lo tanto tienen dificultades para transmitir sus mensajes.

En algunos casos, las ONGs que salen a la luz utilizan prácticas de comunicación que contradicen los principios y los códigos de imagen que el conjunto del Tercer Sector, rechaza. El problema es que usan un tono en su comunicación que busca la conmoción irracional en el público y que contribuye a desacreditar al sector.

En el tratamiento de las noticias acerca del Tercer Sector los medios suelen identificar subdesarrollo con desastre, violencia o desorden. Sólo un 2% de las noticias sobre el Sur hablan de la actividad cotidiana y normalizada de gobiernos e instituciones (Universidad de Navarra, 2002).

Parten de un enfoque informativo centrado en los aspectos más sensacionalistas de los sucesos que desaparece cuando ya no hay imágenes telegénicas de las víctimas.

A pesar del peso específico del Tercer Sector en la economía, que hemos dejado patente al principio de este trabajo y el cada vez más interés mostrado por la opinión pública al respecto, los medios todavía no lo consideran de este modo, al contrario de lo que ha sucedido con otros temas (macroeconomía, espectáculos, tecnología...) y los periodistas no se han preocupado por formarse o especializarse y por mejorar los contenidos sobre este campo. De hecho no se han abierto secciones específicas en los medios para este tema y cuando aparecen, carecen de un lugar fijo. Tampoco han modificado los criterios de la selección de las fuentes, y siguen las ONGs sin consolidarse como fuente habitual, recurriéndose a las instituciones y fuentes gubernamentales. Ante esta situación los medios se excusan en criterios de audiencia y alegan que en muchas ocasiones son temas que están alejados de los intereses de las audiencias. Lo cierto es que esos mismos medios no han dudado en crear nuevos formatos, secciones y hacer formación para sus profesionales sobre otros asuntos de escaso interés para la audiencia.

Como consecuencia de todo lo anterior las entidades del Tercer Sector se encuentran ante la paradoja de tener que renunciar a sus señas de identidad si quieren salir en las noticias y sobrevivir, mientras en el conjunto de la sociedad predominan las imágenes distorsionadas o confusas de lo que en verdad está sucediendo.

No es que los medios cierran sus puertas al tercer sector, de hecho cada vez aparecen más, lo que ocurre es que las entidades que aparecen son las grandes. En cualquier caso éstas también tienen que plegarse a las lógicas mediáticas y en alguna



medida traicionarse a sí mismas para ser noticia, han debido renovar peligrosamente su discurso, dulcificando en algunos casos o dramatizando en exceso la imagen que proyectan a través de los medios.

El problema de fondo es que los medios no fomentan la acción colectiva del público: están ligados a proyectos políticos y económicos dominantes y buscan audiencias (para satisfacer a sus anunciantes y obtener así más beneficios económicos) no públicos que pretenden actuar en la dinámica social, que sería lo que en definitiva puede interesar a las entidades del Tercer Sector.

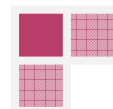
MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMO TARGETS.

No es ningún secreto el hecho de que los medios ejercen en la sociedad un notable poder, haciendo llegar su influencia a diversas esferas y aspectos de la vida social. Esta es la causa por la que desde el Tercer Sector se mira a los medios como un público preferente, más allá de su función de intermediarios en los mensajes que se emiten.

Los medios entre otras influencias reseñadas por Pardavila (1992)³², ayudan a afirmar o negar los derechos sociales de los ciudadanos, favorecen la indiferencia de las personas ante los problemas sociales o estimulan la solidaridad social, pueden contribuir a integrar o excluir socialmente a las personas, pueden inducir y afirmar normas sociales, legitimándolas o iviceversa; proporcionan prestigio o lo sustraen; inciden en la percepción que tiene el ciudadano del entorno, de si mismo y de los demás.

Asimismo, contribuyen a la creación de la realidad colectiva especialmente en lo que respecta a las realidades que no vivimos y que nos llegan a través de ellos (Ruiz, 1998). Incluso resulta difícil, en ocasiones, que evaluemos la veracidad de la información recibida cuando nos encontramos con saturación de noticias, y con noticias contrapuestas, en ocasiones, según la fuente consultada; puede llegar entonces a poder “narcotizarnos” tal exceso y confusión de la información. Los medios pueden socializar políticamente a la población, sensibilizar a la opinión pública, crear conciencia social y contribuir a su educación; y del mismo modo que pueden ayudar a construir una sociedad democrática donde se deslegitimen conductas intolerantes, pueden ser transmisores de valores, estereotipos y prejuicios. Es frecuente también que sean instrumentos empleados para generar sensacionalismo y popularización. Son canales para la transmisión y difusión rápida de noticias; construyen cultura o a destruyen según los mensajes que contengan; pueden promover los derechos humanos, fortalecer la paz y servir de medios para la participación ciudadana, etc.

³² Comunicar, revista científica iberoamericana de comunicación y educación. Andalucía nº 15, octubre de 2000.



Todas estas influencias o poderes potenciales de los medios les colocan en una posición de influencia óptima para promover la solidaridad, la cooperación, la integración (del mismo modo que contra ella) y por lo tanto son un público muy relevante en nuestra campaña de posicionamiento, como ha quedado de manifiesto en el mapa de públicos. Por este motivo, además de relacionarnos con ellos de manera directa para que difundan nuestros mensajes, una de las líneas de trabajo exclusivo con estos medios será hacer llegar nuestra nueva línea de posicionamiento facilitando formación e información en detalle de manera transparente para que cuando hagan su labor de divulgación de las noticias referidas al Tercer Sector, tengan formada una imagen más acorde con aquella que pretendemos transmitir con nuestra campaña.

12.1.4.3- EL PÚBLICO INTERNO

Como afirmábamos en la fase Exploratoria, un rasgo diferencial de las entidades que conforman el Tercer Sector respecto a otro tipo de organizaciones, es que en ellas trabajan no sólo profesionales, empleados y directivos, como puede suceder en la empresa privada, sino que en las organizaciones del Tercer Sector colaboran voluntarios, que realizan el mismo trabajo que cualquier empleado, pero sin recibir retribución alguna. Esta heterogeneidad de públicos internos hace necesario que se establezcan acciones de comunicación exclusivas en nuestro plan de comunicación para mantener el nivel de motivación y de cohesión interna adecuada para garantizar que los valores de posicionamiento que pretendemos transmitir estén avalados desde el interior del Tercer Sector.

Las Asociaciones y Fundaciones están constituidas por miembros que son altamente autónomos respecto de la organización, en el sentido que pueden unirse a ella o abandonarla a voluntad. No son constreñidos por una estructura centralizada y formalizada. Este tipo de entidades están menos estructuradas, sus públicos internos tienen una alta involucración emocional y por lo tanto requieren un tipo de comunicación interna simétrica y bidireccional³³, diseñada para hacer llegar la información apropiada a los miembros cuando la necesitan, y para facilitar la comunicación entre ellos.

Sin embargo, algunos debates relacionados con la comunicación interna de las entidades del Tercer Sector son bastante pesimistas en relación a los logros y las capacidades del sector. En concreto se piensa que es todo un reto porque, hasta ahora los estudios y análisis³⁴ constatan que la comunicación interna es frágil, poco

³³ Según los autores Grunig y Hunt en “Dirección de RR.PP”, adaptad por Jordi Xifra, Gestión 2000, 2003, es el modelo de Relaciones Públicas ideales, al practicar las mismas como una mediación entre la organización y sus públicos. La finalidad es la comprensión mutua, el entendimiento mutuo entre ambas partes.

³⁴ Retos del tercer Sector de acción social. Plataforma de ONGs, Madrid, 2006.



estructurada y sistemática, vertical, no basada en criterios de coordinación y eficacia. Cuando existe, se valora que los mecanismos y canales de información no son del todo eficaces. Fluye poca información entre los distintos grupos de las entidades grandes y medianas, y entre los miembros de las pequeñas. En este contexto, como puede observarse se hace necesario poner especial énfasis en que los valores que pretendemos trasladar al exterior a través de las distintas herramientas de comunicación, se transmitan perfectamente hacia el interior del sector a fin de que no haya fisuras en la imagen transmitida al exterior. Por este motivo prestaremos una mayor atención en nuestro plan de comunicación hacia los canales de comunicación internos redoblando nuestros esfuerzos para que el público interno sea el primero en reafirmar nuestro nuevo posicionamiento.

12.1.5. MENSAJES DE LA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN

El eje comunicativo: Copy strategy.

El eje de comunicación de la campaña del Tercer Sector, lleva implícito el lograr una nueva percepción por parte de nuestros públicos de interés de este magnífico entramado de organizaciones dedicadas a hacer de este mundo un mundo mejor.

BENEFICIO DE COMUNICACIÓN O PROMESA:

El Tercer Sector apuesta por la transparencia, la eficiencia y la calidad como la mejor manera para llevar a cabo su labor solidaria con los colectivos desfavorecidos a los que dedica su actividad, realizando una función necesaria y complementaria a la Administración pública y al sector privado de la economía española.

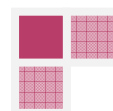
Los nuevos atributos con los que queremos que se asocie el Tercer Sector después de esta campaña son los siguientes:

- “SOLIDARIDAD” que agrupa los atributos justicia social, igualdad, inclusión, participación, compromiso, cooperación, tolerancia, integración...
- “TRANSPARENCIA” que agrupa los atributos de honradez, profesionalidad, eficiencia, eficacia, calidad, credibilidad, confianza, legitimidad, independencia...

UNIQUE SELLING PROPOSITION (USP)

Lo que se pretende con este eje de comunicación es establecer una relación emocional entre el mensaje publicitario y los consumidores, es decir que la *Unique*

La gestión de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector



Selling Proposition o proposición única de venta que diría Ted Bates creador de esta teoría en 1940, se transforma en la *Emotional Selling Proposition*, desarrollada por Fraiser³⁵, que no es más que con la campaña se debe ofrecer un argumento emocional o apelativo al público y asociar esta dimensión emocional con el Tercer Sector.

Nuestro mensaje va a ofrecer al público objetivo una propuesta concreta con fuerza comunicativa para poder involucrar a millones de personas para generar en ellos una actitud positiva hacia el Tercer Sector.

En nuestra campaña la USP es que el Tercer Sector está a tu disposición para que cubras tu necesidad de ser solidario, para cubrir tu necesidad de defender a los más desfavorecidos, a participar en la sociedad civil...

LA REASON WHY DE LA CAMPAÑA

La reason why es la razón creativa que justifica el beneficio de “adquirir” o de asumir en nuestro caso, una determinada actitud hacia el Tercer Sector. Es la argumentación que justifica y hace creíble la promesa entre el target:

Las organizaciones del Tercer Sector en España trabajan por la promoción y defensa de la libertad y la igualdad de todas las personas, y de los grupos en que se integran, para que estas sean realidades efectivas de hecho y de derecho y por la promoción de la plena participación social, para la inclusión y la cohesión social, estando comprometidas en la lucha contra la exclusión social y por la erradicación de las situaciones de marginación y discriminación social.

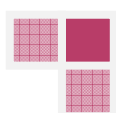
Para conseguir estos fines, el Tercer Sector administra sus recursos de forma eficiente y profesional para atender a los colectivos objeto de su actividad con altos estándares de calidad y eficacia, garantizando la transparencia e independencia en todos los procesos implicados, a fin de obtener las más altas cotas de credibilidad y confianza por parte de la sociedad.

EL BENEFICIO PARA EL TARGET

El Basic Consumer Benefit o beneficio básico es la propuesta que la campaña hace al target, es decir, la ventaja o beneficio racional o emocional que obtiene el público del Tercer Sector.

El beneficio para la sociedad en su conjunto y para los públicos de interés identificados en el anterior capítulo descansa en el hecho de que el Tercer Sector se

³⁵ Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000, Barcelona 2001.



encarga de la tarea de hacer de este mundo un mundo más solidario, más justo e inclusivo y por ello, de manera inconsciente el público delega en el mismo la responsabilidad de esta tarea. Al tener una actitud positiva hacia el Tercer Sector, se provoca un comportamiento positivo hacia el mismo que se traducirá por ejemplo en la acción de cooperar como voluntario, de asociarse o de donar dinero, si se produce un contacto con alguna de las entidades que conforman el Tercer Sector.

Esta acción se traducirá en beneficio para el público desde el momento en que constituye una vía de escape para “tranquilizar” su conciencia. Nuestro mensaje de la campaña, por tanto formula un beneficio para el público, que en nuestro caso le resuelve su necesidad de ser solidario.

EL TONO DE LA COMUNICACIÓN

El tono de la comunicación que emplearemos en toda la campaña será austero, sin alharacas, para no dar la impresión de disponer de grandes sumas de dinero para realizar la campaña o de dilapidar los recursos obtenidos por la solidaridad de otros.

Por otro lado, será un discurso muy directo y transparente, evitando el empleo de metáforas enrevesadas, demagogia o grandes efectismos en las imágenes y en las intervenciones, a fin de eliminar ruido en el mensaje que pudiera distorsionar el fin de nuestra campaña.

Evitará en todo momento el uso indebido de imágenes excesivamente dramatizadas de las personas y los colectivos que son objeto de la actividad de las entidades del Tercer Sector.

Tratará de no utilizar las siglas, logotipos o imágenes corporativas de cualquier entidad del Tercer Sectoro partido político a fin de no sesgar el contenido de la comunicación.

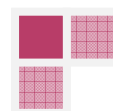
Utilizará un lenguaje sencillo y llano para asegurar que los mensajes son entendidos por todos los targets identificados en el mapa de públicos.

La atmósfera de los mensajes publicitarios se diseñará en tonos claros y luminosos que impregnen de transparencia todas las imágenes, fotografías, decorados y localizaciones con referentes que evoquen valores como credibilidad, honradez, honestidad y eficacia.

Empleará el código emocional de los mensajes complementado con el racional para expresar los valores de transparencia, eficacia, profesionalidad, etc...

EL LÍDER DE LA ORGANIZACIÓN COMO MENSAJE.

Como afirma Robert Ailes “Tú eres el mensaje” y esta máxima se cumple al cien por cien en los líderes de las entidades del Tercer Sector, que por regla general



hasta el momento no se han preocupado en exceso de trabajar la faceta profesional de su imagen, dejando a la misma al libre albedrío del vaivén de las modas, sin considerar que se trata de la mejor de las tarjetas de presentación para transmitir una imagen acertada de las entidades que representan.

A la hora de transmitir el nuevo posicionamiento del Tercer Sector, necesitamos que los líderes que lo representan sean los mejores representantes de los valores de solidaridad, cooperación pero también profesionalidad, eficacia y calidad, sobre los que pivotan nuestra campaña.

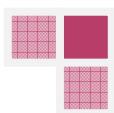
El contenido de esta herramienta se estructura en tres grandes apartados: Comunicación verbal, donde se hace mención expresa al arte de la oratoria, el contenido de los discursos, la voz, el tono, la dicción, el ritmo y los silencios y pausas; la Comunicación no verbal, donde se desarrollan los gestos del rostro, gestos con el cuerpo y con las manos y finalmente el Aspecto externo, donde se detalla la indumentaria masculina, complementos, perfume, cabello y cosmética. Para cada una de estas partes, se ha considerado oportuno introducir a su vez dos divisiones: la primera corresponde a lo que establece la teoría sobre la correcta comunicación verbal de cualquier líder. La segunda recoge recomendaciones prácticas³⁶ para corregir los susceptibles errores que se hayan podido detectar en la auditoría de imagen del líder concreto analizado. El modelo es muy sencillo de aplicar y como principal virtualidad tiene la extrema sencillez de su aplicación al estar ilustrado con decálogos de las principales reglas de protocolo e imágenes para ilustrar ejemplos.

12.1.6. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El estudio empírico nos ha permitido conocer cuál es la autoimagen del Tercer Sector, su imagen intencional y también su imagen percibida o real. Por otro lado, fruto del análisis DAFO que se desarrolló en el capítulo donde analizamos la función de marketing en las organizaciones del Tercer Sector (Véase capítulo...), hemos podido deducir los valores actuales con los que identifican la imagen del Tercer Sector los públicos que entran en contacto con el mismo y los valores con los que identifican a los otros dos sectores, el público y el privado.

Tomando como referencia esta información el objetivo que pretendemos conseguir en nuestra estrategia de comunicación consistirá en fijar los atributos o valores con los que queremos que se asocie nuestra imagen e iremos lanzando los mensajes que mejor se adecuen a esos atributos/valores empleando los medios que alcancen de manera más efectiva a nuestro público objetivo.

³⁶ En el caso del apartado “Indumentaria” se citan marcas comerciales, por lo que su aplicación dependerá de criterios subjetivos.



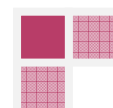
Sin embargo, antes de implementar nuestra estrategia de posicionamiento hemos considerado oportuno profundizar aún más en los atributos con los que se asocia el Tercer Sector y con los que se asocian al sector público y sector privado, por eso a fin de complementar las conclusiones a las que hemos llegado tras la investigación expuesta en el capítulo anterior, vamos a tomar como referencia la auditoría de imagen del Tercer Sector en relación con los otros dos sectores realizada

Tomando como referencia los resultados de la Auditoría de imagen realizada por la Fundación Accenture sobre la imagen del Tercer Sector, en la que se contrastan los valores percibidos de los tres sectores de actividad de la economía, a continuación se exponen por un lado los atributos con los que es percibido el Tercer Sector en la actualidad, y por otro, los atributos que expresaron los máximos responsables de las entidades pertenecientes al Tercer Sector que se percibiera el Tercer Sector. Sobre estos últimos nos apoyaremos para construir nuestra estrategia de posicionamiento.

Ilustración 77 Atributos del Tercer Sector

ATRIBUTOS ACTUALES DEL TERCER SECTOR	ATRIBUTOS QUE QUEREMOS ASOCIAR AL TERCER SECTOR
Dependencia Opacidad Solidaridad Heterogeneidad Igualdad Inclusión Participación Descontrol Compromiso Cooperación Tolerancia Ineficacia	Profesionalidad Transparencia Calidad Honradez Eficiencia Credibilidad Confianza Legitimidad Independencia Solidaridad Inclusión Democracia

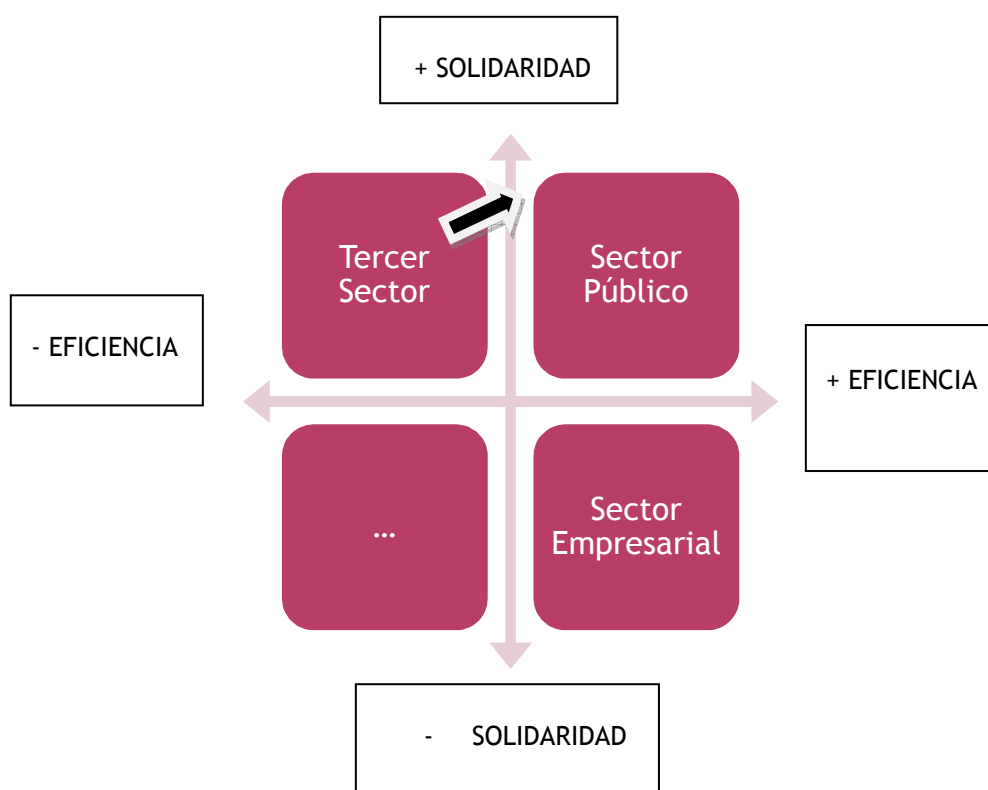
El mapa de posicionamiento es una herramienta que se utiliza en marketing para analizar la situación relativa de las distintas marcas que operan dentro de un mismo segmento de actividad respecto a los atributos que se les atribuyen o con los que son asociadas por los diferentes públicos. Se representa en un espacio bidimensional enmarcado por dos ejes que aglutinan los factores que mejor describen los atributos que se asocian a esas marcas. En nuestro caso, en vez de marcas analizaremos la percepción del sector público, el sector privado y el Tercer Sector y la posición relativa de los tres sectores entre ellos y respecto a las variables más determinantes que en este caso resultaron ser la solidaridad y la transparencia.



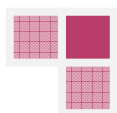
Estos dos atributos se corresponden a los dos grandes ejes del mapa de posicionamiento³⁷:

1. “SOLIDARIDAD” que agrupa los atributos justicia social, igualdad, inclusión, participación, compromiso, cooperación, tolerancia, integración...
2. “TRANSPARENCIA” que agrupa los atributos de honradez, profesionalidad, eficiencia, eficacia, calidad, credibilidad, confianza, legitimidad, independencia...

Ilustración 79 Mapa de posicionamiento del Tercer Sector



³⁷ Todo el conjunto de variables o vínculos que forman parte de las percepciones de la muestra del público cuyas percepciones hemos querido conocer se han cuantificado. Se han evaluado una serie de atributos en una escala numérica que va del 1 al 9 y a través de una técnica estadística de análisis multivariante, se han alineado o agrupado en dos grandes atributos que hemos denominado solidaridad y transparencia que engloban todos los adjetivos /variables que han sido valorados por la muestra.



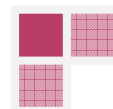
A la hora de interpretar el mapa de posicionamiento comenzaremos por analizar la proximidad o lejanía de los tres sectores en el mapa. Las marcas del Tercer Sector y del sector público aparecen más cercanas entre sí, lo cual explica que en algunos casos el Tercer Sector se confunda con el sector público por la parte menos informada de la opinión pública. Por el contrario, si analizamos la posición relativa de las marcas del Tercer Sector respecto al sector privado aparecen muy distantes en el mapa de posicionamiento, lo cual significa que hay una clara distinción en cuanto a la percepción que tienen de ambos sectores en la opinión pública.

Por otro lado, analizando la proximidad de cada una de las tres marcas a los dos ejes de transparencia y solidaridad, entendiendo que en el eje horizontal se representan todos los atributos que hacen referencia a la profesionalidad, calidad, eficiencia y que a mayor cercanía al lado izquierdo existe una mayor transparencia y hacia el lado derecho una menor transparencia, observamos que el posicionamiento del Tercer Sector en la mente de los públicos entrevistados es de poco transparente, mientras que al sector público y al privado los observan como más transparentes y por ende como de mayor calidad y eficiencia, siendo el sector público el más transparente.

Atendiendo a la variable “solidaridad” que se encuentra representada en el eje vertical y considerando que a mayor altura, mayor número de atributos solidarios y a menor altura, menores cualidades solidarias, podemos observar que en este caso es el Tercer Sector el que mejor posicionado se encuentra en la mente de la opinión pública, seguido por el sector público, siendo el privado el que más camino debe recorrer en esta materia.

En tercer lugar, se ilustra en el gráfico de posicionamiento la imagen deseada, que tras analizar las opiniones de los responsables de las principales organizaciones del tercer sector³⁸, se quiere obtener a través de la campaña, que como se puede observar estaría más cercana a los valores de transparencia, honradez, profesionalidad, eficiencia, eficacia, calidad, credibilidad, confianza, legitimidad, independencia, sin renunciar a los atributos de solidaridad, justicia social, igualdad, inclusión, participación, compromiso, cooperación, tolerancia o integración. De esta forma, procediendo a analizar la proximidad o lejanía que existe entre la marca del Tercer Sector actual y la percepción deseada se podrán establecer los movimientos estratégicos de comunicación para acercarla al ideal que queremos transmitir. Finalmente, conociendo las zonas vacías del mapa de posicionamiento no ocupadas por ninguno de los tres sectores nos indican que ninguno de ellos es percibido como

³⁸ Para realizar el análisis del conjunto de variables y vínculos recabados por la encuesta realizada por la Fundación Accenture hemos empleado la técnica del posicionamiento descrita en el libro Marketing y tecnología de los autores Jesús Sáiz y Jose Luis Hdez Neira de ediciones Piramide en 1996.



insolidario y opaco al mismo tiempo. Quizás haciendo una retrospectiva a años anteriores, la panorámica hubiera sido muy distinta y el sector privado hubiera sido percibido mucho más insolidario, el sector público más opaco y el Tercer Sector ni siquiera hubiera aparecido en la foto, aunque lleva operando desde hace décadas. Afortunadamente, la vertebración de la sociedad civil ha ido evolucionando a pasos agigantados, el sector público se ha caracterizado por una mayor profesionalización y el mundo de la empresa ha encontrado en la responsabilidad social corporativa una excelente vía para devolver a la sociedad lo que recibe de ella.

12.1.7. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

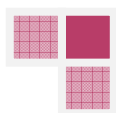
Una vez definido el eje de comunicación de toda la campaña, procedemos a trasladar el mismo a los instrumentos y las técnicas comunicativas que se desarrollan en el presente epígrafe para hacer llegar nuestro mensaje a los distintos públicos objetivos identificados en el mapa de públicos.

12.1.7.1.- PUBLICIDAD INSTITUCIONAL.

La primera de las herramientas de comunicación que vamos a emplear para llegar a nuestro público objetivo es la publicidad. *“La publicidad funciona de manera similar al búmeran, metafóricamente hablando. Los anunciantes observan una tendencia en la sociedad y la utilizan como argumento de compra a favor de su mercancía o como favor persuasivo en sus mensajes, todo ello con el fin de alcanzar un target que, inicialmente es muy reducido. De este modo una idea, que es minoritaria, gracias al carácter amplificador (e interesado) del discurso publicitario, se convierte en mayoritaria”* (Rey, 2008: 11). Por lo que acabamos de exponer es por lo que nos interesa la herramienta publicitaria en nuestra campaña de comunicación del Tercer Sector, para que una idea, la minoritaria, vaga e imprecisa noción que se tiene del Tercer Sector, se amplifique y llegue al conjunto de la sociedad.

Por otro lado, la publicidad que no es producto y que realizan las corporaciones se conoce con muchos nombres: publicidad de conceptos, publicidad general de promoción, publicidad de fondo de comercio, publicidad de imagen, publicidad de relaciones públicas. Nosotros nos vamos a quedar con el término de publicidad institucional.

La publicidad institucional es una tipología de publicidad, distinta de la publicidad comercial o de producto, encaminada a dar a conocer más y mejor a cualquier tipo de institución u organización, promoviendo la creación de una actitud positiva hacia la entidad de la que se trate. En nuestro caso vamos a utilizar la publicidad institucional para posicionar en la mente de nuestros distintos targets al Tercer Sector de acuerdo con los valores con los que queremos que se nos asocie.



Por lo tanto el fin último de esta publicidad no será la captura de fondos o la afiliación de nuevos simpatizantes, que es el tipo de publicidad que más suelen utilizar las entidades del Tercer Sector cuando realizan campañas individualizadamente, sino el crear reconocimiento y posicionamiento de la nueva imagen del Tercer Sector para mejorar su notoriedad y cambiar el posicionamiento que nuestros targets tienen en su mente del Tercer Sector.

El motivo fundamental por el que vamos a utilizar la publicidad institucional es³⁹ porque se trata de la mejor herramienta para obtener buenos resultados en términos de recuerdo o de retención del mensaje, así como de aceptación del mensaje “impresiones generales favorables” y una conducta potencial sustentadora. Así mismo, es el mejor medio para dispersar rápidamente nuestro mensaje entre los distintos targets al apoyarse en los medios de comunicación de masas para su difusión.

ESTRATEGIA CREATIVA.

Como quedó de manifiesto en el epígrafe anterior el eje comunicativo de la campaña va a ser:

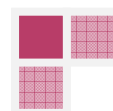
El Tercer Sector apuesta por la transparencia, la eficiencia y la calidad como la mejor manera para llevar a cabo su labor solidaria con los colectivos desfavorecidos a los que se dedica, realizando una función necesaria y complementaria a la administración pública y al sector privado de la economía española.

A fin de traducir este mensaje al lenguaje publicitario que se caracteriza por ser impactante, ágil e inmediato para poder resaltar del resto de los mensajes con los que la audiencia se ve bombardeada día a día, vamos a utilizar una estrategia creativa que logre impactar al espectador, pero al mismo tiempo que incluya todos los elementos del mensaje que queremos transmitir. De este modo, por un lado el anuncio va a ir describiendo lo que es el Tercer Sector, ya que como queda claro en el análisis DAFO, el público tiene una imagen borrosa del mismo, y por otro va a transmitir la idea de que es un sector transparente, profesionalizado y altamente eficaz en la tarea que realiza.

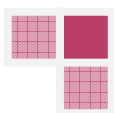
SPOT 30 “

Audio	Imagen	Guión técnico
“Bajo el paraguas del Tercer	El spot arranca con	La actriz mira directamente

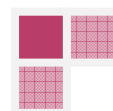
³⁹ Según los estudios realizados por Yankelovich, Skelly and White Inc, citado por Cifra en “Dirección de RR.PP”.



Sector...	un plano corto con el fondo sin escenario del rostro de una mujer atractiva de entre 35 a 40 años con aspecto de ejecutiva de una empresa cualquiera que abre un paraguas.	a cámara, abre un paraguas del que sólo se ve el mango y comienza a hablar. Durante el transcurso del spot ella va a seguir mirando directamente a cámara en un plano frontal y sólo en el cierre del anuncio entrará la voz en off de un locutor. (SIN MÚSICA)
...se engloban más de 250.000 organizaciones que dan trabajo al 10% por ciento de la población española...	Llueve Una mano le acerca una documentación con gráficos que se ven sutilmente	Lo coge y simultáneamente camina de frente con paso decididos siempre mirando fijamente a cámara, como si supiera perfectamente a donde ir. (SIN MÚSICA)
...En el Tercer Sector colaboramos profesionales y voluntarios con un alto nivel de cualificación y entrega luchando día a día contra la discriminación en favor de las personas desfavorecidas...	Detrás de ella se incorporan debajo del paraguas dos hombres uno vestido de traje y otro informal, llevan gafas oscuras, gabardina y anorak cargan planos y maletín, respectivamente. Uno habla por el móvil	Siguen caminando los tres a la misma velocidad con la misma actitud mirando hacia el frente. El plano se abre un poco más y se ven un poco los extremos inferiores del paraguas (SIN MÚSICA)
...Apostamos por la transparencia, la eficacia y la calidad como la mejor manera....	De repente deja de llover. Los hombres se quitan las gafas, gabardina y anorak	Se abre aún más el plano viéndose algo más el paraguas y se ilumina el plató.



		(DE REPENTE VA ENTRANDO MÚSICA EN TONO OPTIMISTA)
...de llevar a cabo nuestra labor solidaria con colectivos en riesgo de exclusión:....	Por detrás de ella aparece un hombre ataviado con uniforme de médico y con un brazalete de Cruz Roja que lleva un bebe negro en brazos y se mete por el lado derecho detrás de ellos debajo del paraguas	Siguen caminando sin pararse los cuatro en la misma dirección. El médico va atendiendo al niño mientras que ella continua mirando a cámara y hablando. (MÚSICA DE FONDO)
...ancianos, discapacitados, menores, inmigrantes, mujeres maltratadas...	Uno a uno se van incorporando de un lado y otro un anciano, un ciego y una persona en silla de ruedas, tres niños descalzos, un grupo de inmigrantes subsahariano, una mujer, un grupo de jóvenes...	Se va abriendo el plano a medida que se van incorporando personas detrás de ella hasta ver una pequeña multitud que la sigue . El paraguas resulta tener un tamaño enorme (con ayuda de infoografía). Es de plástico transparente. (MÚSICA DE FONDO)
...con tu apoyo, tu reconocimiento y cooperación, seguiremos haciendo crecer nuestra labor”.	Siguen todos caminando detrás de ella en forma triangular los que se han ido sumando.	La cámara se eleva y se ve en perspectiva un colectivo muy amplio de cientos de personas. (MÚSICA DE FONDO)
En voz en off masculina: TERCER SECTOR: EFICACIA SOLIDARIA.	Se ve un paraguas enorme con todas las personas debajo.	La cámara se coloca en posición cenital y se ve el paraguas desde arriba.



	El paraguas tiene forma de corazón.	<p>Las letras sobre impresionadas encima del logotipo del Tercer Sector que tiene forma de paraguas y con tipografía en grande en color blanco las palabras: EFICACIA SOLIDARIA.</p> <p>Se incorporaría un nº de teléfono y la dirección de la web con las palabras de: para más información.</p>
--	-------------------------------------	---

El slogan de la campaña sería: **EL TERCER SECTOR: EFICACIA SOLIDARIA** e iría acompañado por un símbolo que represente dos manos, una tendiendo la mano y la otra haciendo el símbolo de “buen trabajo”.

CUÑA 15". DESARROLLO CREATIVO:

Bajo el paraguas del Tercer Sector (*Sonido de apertura de un paraguas*) se engloban más de 250.000 organizaciones (*sonido de gente en oficina*) que dan trabajo al 10% por ciento de la población española. Con 11 millones de personas asociadas y 1 millón de voluntarios, su actividad representa el 5% del PIB nacional (*Sonido de monedas*). Por ello, el Tercer Sector apuesta por la transparencia, la eficiencia y la calidad (*entra la misma música del spot*) como la mejor manera para llevar a cabo su labor solidaria con los colectivos desfavorecidos a los que se dedica, (*risa de un niño y música*). El Tercer Sector: eficacia solidaria.

ORIGINAL DE PRENSA. DESARROLLO CREATIVO:

El original de prensa consistiría en una fotografía de un gran paraguas de plástico transparente, que con tratamiento informático, fuese lo suficientemente grande como para albergar a cada uno de los personajes que han aparecido en el spot en representación de los colectivos desfavorecidos, que serían entorno a treinta personas. Es importante recalcar que tendría que parecer un paraguas real, siendo necesario diseñar algún prototipo de paraguas más grande de lo normal que pudiera servir de referencia visual para los actores.

La persona que empuña el paraguas aparece en posición frontal mirando a cámara y el resto de personajes se ubican unos apoyando a los otros en poses en colaboración entre ellos. El enganche visual del anuncio corresponde al paraguas, siendo el reclamo para llevar la vista hacia todo el catálogo de personajes que se ubican bajo el mismo.



El slogan de la campaña “*Tercer Sector: eficacia solidaria*” junto el símbolo de la misma deberá resaltarse en tipografía grande y en tonos blancos ubicándolo en la esquina inferior derecha de la fotografía.

Se incluiría en el lado inferior derecho la dirección de la web y el número de teléfono 900, creados para facilitar más información.

ESTRATEGIA DE MEDIOS.

Los medios de comunicación que vamos a utilizar para transmitir la campaña de publicidad institucional van a ser los siguientes:

TV, Radio, prensa, revistas, publicidad exterior, internet.

TELEVISIÓN:

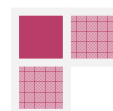
Haciendo un uso específico de las cadenas generalistas para llegar a la opinión pública en general, pero sin dejar de lado los nuevos canales temáticos, las televisiones locales que están teniendo gran acogida entre los miembros de las comunidades locales y la futura televisión digital terrestre que puede ser un buen soporte para segmentar adecuadamente la audiencia para llegar a determinados targets identificados en el mapa de públicos de la campaña, ya que este tipo de televisión permite elaborar los contenidos de cada canal en función de las preferencia y estilos de vida concretos de un determinado público. Aquellos canales que tengan como objetivo la incorporación de contenidos del ámbito social, será un buen soporte para emitir nuestra campaña.

RADIO:

La radio es un medio que permite consolidar y afianzar la imagen transmitida a través de la televisión. Es un medio que está libre de intromisiones derivadas del zapping y permite facilitar más detalles explicativos a la audiencia, por ello y porque es menos costoso que la tv, buena parte de nuestro presupuesto se va a dedicar a la radio ya que nos permite alcanzar una mayor cobertura de nuestro target. Insertaremos cuñas de 15 segundos en todas las cadenas nacionales y en los programas de máxima audiencia, tomando en especial consideración las tertulias de primera hora de la mañana a la que asisten importantes líderes de opinión.

PRENSA:

Como ya hemos explicado más arriba, se va a proceder a insertar un original de prensa en todos los periódicos de tirada nacional, regional y local, al considerar que es a través de la prensa donde se puede explicar con más detalle el mensaje de nuestra campaña y por lo tanto donde se puede configurar la imagen de cualquier organización e institución. De su presencia en este medio, se harán eco otros periodistas y así se producirá el efecto de propagación que vamos buscando. De la misma forma haremos uso de la prensa salmón para llegar de manera directa a una



parte importante de nuestro target que es el público financiero y dedicaremos un capítulo especial del presupuesto a la prensa gratuita que tiene mayor alcance que ningún otro soporte. Finalmente indicar que se ubicarán banners que se apoyarán en el diseño creativo de la campaña, para llegar al importante número de lectores de los periódicos digitales.

La prensa va a constituir uno de los pilares básicos de la campaña como soporte fundamental de la intensa actividad de acciones de publicity que vamos a promover de cara a dar difusión del mensaje de la campaña en boca de los máximos representantes del Tercer Sector.

REVISTAS:

Aparte de las revistas de interés general, vamos a utilizar los soportes de revistas especializadas por sectores de actividad por considerar que se trata de un medio inmejorable para llegar a públicos segmentados por tipo de interés, de tal manera que es un buen medio para alcanzar a públicos como el tejido empresarial, los agentes sociales, la administración pública, etc.

Igual que la prensa, las revistas se van a utilizar como plataformas para insertar artículos de opinión, entrevistas y amplios reportajes de las entidades que configuran el Tercer Sector que van a funcionar como embajadores de la nueva imagen que se pretende trasladar con la campaña.

PUBLICIDAD EXTERIOR:

Procederemos a instalar enarras en obras de edificios significativos de las grandes ciudades para llamar la atención de los viandantes y transmitir un mensaje de cercanía que nos ayude a explicar el mismo. No recurriremos a circuitos de vallas publicitarias usuales por tener claro que la reproducción del anuncio de la gráfica en una valla requiere de una cierta atención y tiempo de dedicación para su comprensión, que en este soporte, donde el contacto es muy rápido, no suele existir.

INTERNET:

Creación de un portal del Tercer Sector, donde aparte de los anuncios de la campaña, se incorporaran todos los links directos de las distintas webs de todas las entidades que configuran el Tercer Sector. El portal además funcionará como soporte aglutinante de todas las acciones de comunicación generadas por las acciones de RRPP que explicamos a continuación (información sobre los eventos organizados entorno al Tercer Sector, tribunas de los máximos representantes del Tercer Sector, etc).

Además se incorporarán todos los anuncios realizados en la campaña, de tal manera que cualquier pieza de la misma se colgará en nuestra web. Por otro lado, será un medio interactivo, ya que a través de la web se podrán realizar consultas, trasladar sugerencias y opiniones acerca del Tercer Sector, facilitando todo tipo de información relevante sobre el mismo.



12.1.7.2. RELACIONES PÚBLICAS

Mientras la publicidad institucional es el instrumento que mejor nos sirve para popularizar el mensaje de la campaña, las RR.PP. nos van a permitir explicarlo con más profundidad y mejor a nuestros públicos de interés.

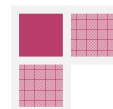
Para enmarcar con cierto detalle qué entendemos por RR.PP. me voy a acoger a la definición que Rex Harlow dio en la década de los 70 y que se corresponde al modelo de RR.PP. bidireccionales entre institución y público. Según este autor, las relaciones públicas (RR.PP.) son la función característica de la dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos, ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público, ayuda a estar a la dirección al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para agilizar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales⁴⁰.

ACCIONES DE RRPP:

A fin de dar a conocer con más detalle el mensaje de nuestra campaña vamos a poner en marcha determinados eventos en el marco de nuestra campaña que sean la “percha” para explicar y difundir primero lo que es el Tercer Sector y, en segundo lugar para posicionarlo con los nuevos valores de transparencia, calidad, profesionalidad, honradez y eficiencia ante los públicos invitados a tal efecto.

- **Firma del convenio marco** entre las entidades promotoras de la campaña de comunicación del sector no lucrativo: como avanzamos en el capítulo IV el emisor de la campaña va a ser un cONGlomerado de entidades representativas del Tercer Sector que realizan una joint venture por un periodo finito de tiempo en la que se comprometen a realizar una campaña de comunicación para reposicionar el Tercer Sector del que forman parte. Por ello, el primer evento de envergadura que nos servirá como pistoletazo de salida de la campaña va a ser la firma pública del acuerdo en un convenio de colaboración institucional entre los principales representantes de las organizaciones del Tercer Sector y las entidades colaboradoras: agencia y principales medios de

⁴⁰ Rex Harlow, “Building a Public Relations Definition”, Public Relations REview 2 (1976): 36, citado en Dirección de RRPP DE James E Grunig y Todd Hunt.



comunicación, con la presencia de invitados de excepción de representantes del Gobierno y el sector privado.

- **Celebración del I CONGRESO del Tercer Sector:** Este CONGRESO multitudinario tiene por objeto trasladar y consolidar el mensaje y los nuevos valores del Tercer Sector entre los públicos internos del mencionado sector y los públicos ambivalentes (patronos y miembros de las asambleas de las Asociaciones y ONGs), con el fin fundamental de cohesionar aún más a las distintas organizaciones que forman parte del mismo, aunque también contará con la presencia de importantes personalidades del Tercer Sector de otros países, los que trasladarán los principios fundamentales de este sector a nivel internacional.

Este CONGRESO tiene la misión de servir de punto de encuentro de todos los que forman parte de este sector y lograr que se genere una cultura interna compartida entorno al nuevo posicionamiento que se pretende transmitir con la campaña. Este es el primer paso para transmitir de manera eficaz nuestro mensaje, ya que sin el compromiso de todos los integrantes del Tercer Sector, difícilmente se podrá transmitir un mensaje unívoco y sólido al resto de los públicos objetivos de la campaña.

Por otro lado, otro de los fines de este cONGreso será el visibilizar ante el público interno del propio sector a los que se van a erigir como portavoces ante los medios de comunicación y la opinión pública del Tercer Sector. Esta cuestión tiene un cariz político importante puesto que al tratarse de un cONGlomerado de entidades, puede resultar problemática la elección de las personas que vayan a hablar en nombre de todos los integrantes del Tercer Sector. Este CONGRESO será el lugar idóneo de presentar a estos portavoces, cuya candidatura deberá haberse hecho pública con antelación a la celebración del mismo. Para que este proceso se realice sin incidencias deberá haber un mínimo consenso previo entre las organizaciones proponentes y propuestas.

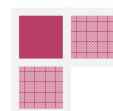
- **Manifiesto y Libro de ponencias:** de este CONGRESO se derivará la elaboración de dos elementos de comunicación fundamentales: por un lado, un manifiesto que contenga la visión, misión y valores del Tercer Sector, el cual servirá de elemento de comunicación a su vez, para generar encuentros de los portavoces del Tercer Sector con la prensa a cuenta de explicar en detalle el contenido del mismo. Y por otro lado, la edición del libro de las ponencias del CONGRESO, que será una compilación de todas las intervenciones de los principales representantes del Tercer Sector. Una vez editado será presentado a los medios de comunicación y a la opinión pública en un evento de RR.PP., constituyéndose de esa forma en un elemento de comunicación más con entidad suficiente como para generar presencia en la



agenda de actualidad. Así mismo, el libro será un elemento tangible que poder enviar a los más representativos líderes de opinión y think tanks del país.

- **I Jornadas informativas sobre el Tercer Sector:** Se trata de una jornadas orientadas principalmente a los equipos técnicos de la Administración, políticos, tejido empresarial, sindicatos, entidades financieras y ciudadanos de a pie que quieran profundizar en el conocimiento del Tercer Sector, con ponencias de personalidades relevantes de las entidades más solventes del sector con temas dedicados a dar a conocer todo el potencial del mismo. Así mismo, en esas jornadas también contaremos con personalidades del mundo de la política y del sector privado, que nos sirvan de paladines de la nueva imagen, que intervendrán en la apertura y clausura como invitados especiales. Los medios de comunicación serán convocados también a estas jornadas a través de una convocatoria de prensa, haciendo refuerzo personalizado vía telefónica para garantizar su cobertura mediática.
- **Jornadas de puertas abiertas** a las principales organizaciones del Tercer Sector. La mejor manera de transmitir el mensaje de transparencia es abriendo las puertas de las organizaciones a todos los públicos a fin de complementar la campaña de publicidad institucional que se emite a través de los medios de comunicación de masas. Esta acción de comunicación tiene por objeto trasladar con el ejemplo un mensaje de apertura y transparencia hacia la sociedad en su conjunto, por lo que el principal público al que van dirigidas estas jornadas es hacia el ciudadano de a pie, con la presencia de los medios de comunicación en cada una de las jornadas.
- **Feria del Tercer Sector:** Se trata de organizar un evento de RR.PP. donde estén representadas a través de stands todas las organizaciones del Tercer Sector de este país que quieran difundir la labor que realizan con los distintos colectivos a los que atienden. Es el único evento de la campaña donde la identidad de las distintas organizaciones va a prevalecer sobre la identidad del Tercer Sector en su conjunto, dando así la oportunidad a los distintos públicos a los que están dirigidos de conocer en detalle lo que hacen cada una de las organizaciones y evitando de que se produzca una canibalización de la marca paraguas del Tercer Sector hacia la marca de las organizaciones que representa. Así mismo, la organización de este evento se justifica por el hecho de servir de demostración para decir que la marca Tercer Sector es algo más que una marca, que tiene organizaciones detrás compuestas por personas.

Esta acción de RR.PP. tiene como público objetivo llegar principalmente al tejido empresarial que pueda tener interés en desarrollar sus estrategias de responsabilidad social corporativa de la mano de las entidades del Tercer Sector. En cualquier caso, en nuestra campaña, no dejaremos pasar la

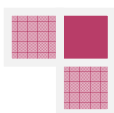


oportunidad de ubicar stands informativos del Tercer Sector social en todas las ferias del ámbito empresarial nacional y europeo que se celebren en el entorno temporal de la campaña.

- **Convocatoria del I Premio a la acción social eficiente:** A lo largo del desarrollo de la campaña convocaríamos este premio al que podrán presentarse aquellas organizaciones que lleven a cabo proyectos en los que el binomio solidaridad-transparencia sea un ejemplo de buenas prácticas. Como no puede ser de otra manera, las bases del Premio se publicitarían a través de los medios de comunicación y el acto de entrega del galardón se configurará como un evento de la mayor relevancia institucional, intentando contar con la presencia de miembros de la Casa Real española, dado que la vocación de este premio es que se instaure en la cultura nacional. El target de esta acción de comunicación son las propias entidades del Tercer Sector como público interno de nuestra campaña.
- **Conferencias:** participación de los máximos responsables del Tercer Sector en charlas y conferencias en Universidades y Escuelas de Negocios así como ante foros de empresarios (Círculo de empresarios, Club Siglo XXI...) y think tanks. Esta acción de RR.PP. está encaminada a difundir el mensaje de la campaña ante las audiencias de estos foros donde se propiciará a posteriori un interesante debate para dilucidar todas aquellas dudas o reflexiones que se puedan tener acerca del Tercer Sector. Por ello, este tipo de encuentros adquiere una relevancia fundamental como elemento de propagación de la nueva imagen de una manera directa y altamente interactiva, en la que cualquier fallo en el discurso de los portavoces del Tercer Sector puede generar un grave perjuicio para la campaña. Es aquí donde entrarán de lleno los conocimientos y las habilidades de los portavoces del Tercer Sector.

Encuentros sectoriales entre los portavoces del Tercer Sector con los principales representantes de las entidades bancarias, los agentes sociales y los empresarios del país al objeto de obtener un contacto directo e informal donde poder transmitir con toda naturalidad nuestro mensaje en un contexto bilateral de confianza mutua, que permita despejar cuantas dudas se tengan tanto por una u otra parte. Estos encuentros sectoriales, al más alto nivel de representación, se arbitrarían en el marco de un almuerzo distendido de trabajo celebrándose por separado en las sedes de las entidades del Tercer Sector.

Dejamos fuera de estos encuentros sectoriales a los políticos y a los representantes de la Administración por dedicarles una especial atención en el apartado del lobbying que se desarrolla más abajo. Y aunque los encuentros sectoriales puedan considerarse otra forma de lobby, hemos

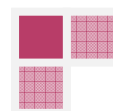


querido distinguirlos del lobby hacia los políticos por entender que tienen fines distintos.

PUBLICITY :

Publicity es una herramienta de RR.PP. que tiene por objeto generar eventos noticiosos que sean susceptibles de ser cubiertos de manera espontánea por los medios de comunicación con un enfoque de información periodística. Por lo tanto, el público objetivo referente de este tipo de acciones son los periodistas y la relación que establezcamos con ellos será la clave para lograr el éxito de estas acciones ya que tienen la última palabra para decidir que es o no noticia (Véase epígrafe 13.1).

- **Conferencia de prensa.** Ubicamos en este apartado esta acción de RR.PP. por considerar que son los periodistas los verdaderos protagonistas como público objetivo, en este caso no como intermediarios, de esta acción. Se trataría por tanto de convocar a los medios a una conferencia de prensa para dar a conocer la nueva campaña de imagen y los nuevos valores del Tercer Sector. Motivo, entendemos suficiente y justificado para realizar una acción de comunicación de este calibre, que contaría con los portavoces del Tercer Sector identificados en el CONGRESO, los que se pondrían a disposición de los medios asistentes para responder a cuantas preguntas les formularan. Se prepararía una carpeta de prensa con información relevante acerca de los objetivos y alcance de la campaña y se distribuiría el video institucional elaborado ad hoc para difundir en profundidad el mensaje de la campaña y cuáles son sus valores diferenciales.
- **Tribunas de opinión:** Generación de artículos de opinión relevantes de los máximos representantes de las organizaciones del Tercer Sector que se ofrecerían a los responsables de sección de los principales periódicos y revistas del país, para insertar en la edición nacional, regional y local de los mismos, sin dejar de lado a la prensa digital y a la económica.
- **Participación en los medios de comunicación:** Intervención en programas de radio y de TV en donde tenga cabida la información social, por parte de los representantes del Tercer Sector, lo cual se conseguirá a través del contacto personalizado con los productores y conductores de los programas de máxima audiencia de las cadenas.
- **Reportajes** sobre el Tercer Sector: Negociación con los periodistas para la ubicación de amplios reportajes sobre las potencialidades del Tercer Sector en revistas de información general y en los suplementos dominicales de los periódicos de gran tirada. Oferta de material informativo acerca del Tercer



Sectores exclusiva a alguno de los principales periódicos de tirada nacional del país

- **Desayunos informativos con periodistas:** se procederá a celebrar este tipo de encuentros con periodistas afines y de prestigio para generar informaciones espontáneas, ofreciendo en el transcurso de los mismos información pormenorizada sobre hechos o acontecimientos que puedan poner en duda las argumentaciones que se esbozan en la campaña para transmitir que el Tercer Sector es solidario y a la vez transparente.

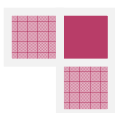
LOBBYING.

Dentro de la campaña de RR.PP., una línea de actividad muy importante se va a centrar en la realización de acciones de lobbying ante los políticos, entendiendo por el mismo, el proceso de comunicación de relaciones públicas de una organización, que en nuestro caso corresponde con la alianza estratégica de entidades del Tercer Sector, dirigida a los poderes públicos y destinada a conseguir la adhesión de éstos para que orienten su toma de decisiones en el sentido deseado y favorable a nuestros intereses como entidad paraguas.

Dado que nuestro principal objetivo con este tipo de públicos, es decir la Administración y los políticos del resto de partidos no gubernamentales, es conseguir no sólo que conozcan mejor al Tercer Sector, sino también que tengan un comportamiento proactivo hacia el mismo, realizaremos tanto lobbying parlamentario ante el poder legislativo para conseguir promulgar una ley que otorgue carta de naturaleza real al Tercer Sectoral mismo nivel en el dialogo social como el que tienen los sindicatos y las empresas, como lobbying administrativo o gubernamental, en el que nuestra estrategia se dirigirá al poder ejecutivo para garantizar unas mejores ayudas económicas provenientes del Estado para la cofinanciación de los distintos proyectos que llevan a cabo las entidades del Tercer Sector con los colectivos a los que atienden.

En nuestro caso, por tanto, la alianza estratégica de entidades del Tercer Sector, se erige como un grupo de presión o de interés ante los poderes públicos o Administración. Entendemos por grupo de interés una organización, distinta de los partidos políticos, que se constituye para la defensa de intereses comunes a sus miembros y que ejerce, en nuestro caso no de manera permanente en el tiempo, una presión directa e indirecta (a través de los partidos políticos o la opinión pública) sobre los poderes públicos para obtener decisiones conformes a nuestros intereses.

Para llevar a cabo de manera exitosa nuestra estrategia de lobbying, antes de lanzarnos a solicitar entrevistas con los responsables de la Administración, hemos de tener en cuenta que será necesario identificar claramente cuál es el objetivo a



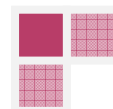
conseguir de cara a los poderes públicos, por lo que haremos una mínima investigación interna acerca de cuáles van a ser nuestras demandas concretas, teniendo en cuenta que no será útil pedir lo imposible siendo esencial analizar el contexto político en su totalidad.

A continuación, identificaremos con detalle cuáles serán los interlocutores válidos y más aconsejables para nuestra estrategia de reposicionamiento. En concreto, en nuestro caso el interlocutor oficial es el Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, si bien muchas de las decisiones relativas a la financiación del Tercer Sector se hallan bajo las competencias del Ministerio de Hacienda. En cualquier caso, el mejor interlocutor que identificamos es la Vicepresidenta del Gobierno porque muchas de las decisiones y políticas que afectan al Tercer Sector las tienen que desarrollar el resto de Ministerios y al fin y a la postre los ejecutores de las mismas son casi todas las carteras, por ese motivo la interlocutora válida para modificar la actitud y el cambio de comportamiento de la Administración para traducirlo en acción legislativa o decisión ejecutiva, será ella.

Siguiendo al profesor Xifra (1998) en su libro *Lobbying*⁴¹ Las principales acciones de lobbying directo que emplearemos para contactar con los interlocutores identificados son:

- **Reuniones con parlamentarios o funcionarios** (face to face contact) para las que tendremos en cuenta las siguientes cuestiones a fin de rentabilizar al máximo estos contactos: Unicidad de portavoz para evitar equívocos, ya que los argumentos deben ser claros, concisos y unívocos y brevedad en la exposición de nuestros mensajes ya que los políticos tienen una agenda muy ocupada.
- **Emisión de cartas y correos electrónicos** directos a los interlocutores elegidos, siendo mensajes contenidos en documentos cortos, muy bien trabajados con información concisa y objetivable (datos no exagerados acerca de lo que representa el Tercer Sector en la economía española) indicar claramente en el encabezado a quien va dirigida la carta y el tema del que se trata, el tono empleado debe ser divulgativo y cercano sin necesidad de divagar ni de intimidar, ni de dar clases magistrales al político, escrita con coherencia y buena presentación, intentando centrarse en las cuestiones fundamentales de la campaña, ya que tratarlas todas puede disminuir el impacto de la acción de lobbying y por último terminar agradeciendo al político el tiempo prestado.
- **Conversaciones telefónicas** con parlamentarios y grupos políticos distintos del partido del gobierno para hacer llegar de manera directa el mensaje de

⁴¹ Xifra, Jordi. *Lobbying*, Gestión 2000, Barcelona 1998.



nuestra campaña, ya que este medio aunque parezca un poco frío, puede resultar el más práctico en términos de tiempo, siendo posible ofrecer la posibilidad al político de ampliar la información dada en un encuentro personal más extenso.

- **Visitas guiadas de parlamentarios** y políticos de la Administración a las entidades del Tercer Sector para que conozcan de primera mano qué es lo que se hace en estos centros por parte de las entidades más representativas del sector con los colectivos a los que se atienden.
- **Presencia como ponentes en los actos de RR.PP.** Muchas de las acciones que llevaremos a cabo con este target, han sido descritas en el apartado de Publicity, dado que en todos aquellos eventos como jornadas, seminarios o CONGRESOS tendremos muy presente el invitar a las mesas plenarios a miembros de la Administración y políticos para que intervengan como ponentes en las mismas, siendo un excelente medio para que conozcan en profundidad las acciones de la campaña y al sector mismo desde dentro.

12.1.7.3.- HERRAMIENTAS “BELOW THE LINE”.

MARKETING DIRECTO.

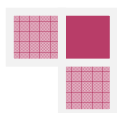
En el marco de nuestra campaña de comunicación para lograr un nuevo posicionamiento del Tercer Sector, vamos a utilizar el marketing directo como herramienta para ofrecer la posibilidad a los públicos de ampliar la información que reciben a través de otras herramientas.

En el caso concreto de la publicidad institucional, se incluirá en todos los soportes (spots, cuñas, prensa...) un número de teléfono 900 para ampliar información sobre el Tercer Sector, pero no se utilizará para solicitar o recaudar fondos ni para la campaña, ni para ninguna de las entidades que la promocionan. Es importante dejar claro este punto porque no queremos distorsionar el fin último de la campaña que en nada tiene que ver con la financiación de proyectos.

Las acciones de marketing directo que llevaremos a cabo se resumen en lo siguiente:

Línea 900: puesta en funcionamiento de una línea 900 de información de la campaña para responder consultas o despejar dudas.

Trípticos informativos elaboración de trípticos informativos donde se ofrecerá información resumida de lo que el Tercer Sector y sobre cuáles son los valores que le caracterizan.



E Mailing y mailing personalizado: emisión por correo electrónico de una primera información con el mismo eje comunicativo de la campaña y, a continuación, una carta personalizada a los principales representantes de las compañías más relevantes del panorama nacional, a los líderes sindicales, a los ejecutivos de las entidades bancarias y a los líderes de opinión más influyentes del país adjuntando folleto explicativo de lo que es el Tercer Sector.

Marketing Móvil

Complementando las acciones descritas más arriba, implementaremos una acción de marketing móvil en la que una versión reducida del spot se descargaría en los teléfonos móviles de directivos y empresarios, cuya base de datos procederíamos a adquirir. Además contaría con acceso directo al portal de internet creado para la campaña, que también se descargaría en el móvil.

Marketing viral

En paralelo, se lanzará también el spot en una acción de marketing viral por internet al objeto de llegar al público más joven.

Brand Placement

Complementando estas acciones introduciríamos en las teleseries de más éxito, personajes que tuvieran relación con las entidades del Tercer Sector (voluntarios de ONGs, directivos de Cooperativas) a través de la herramienta de comunicación Brand placement, al objeto de normalizar y acercar el conocimiento del Tercer Sector a través de los programas de entretenimiento de las cadenas televisivas. Recordemos que el brand placement según del Pino y Olivares (2006) “es toda presencia o referencia audiovisual, verbal o visual, explícita e intencional de una marca (de producto o empresa; individual, sectorial o mancomunada; de persona física o jurídica), claramente identificable, lograda mediante una gestión y una negociación con la productora de contenidos, en el contexto espacial o narrativo del género de la ficción, especialmente cinematográfica y televisiva, al margen de la plataforma física por la que se emita”(Del Pino y Olivares, 2006:55).

12.1.8. CALENDARIO DE EJECUCIÓN DE LA CAMPAÑA.

A continuación se presenta una propuesta de calendarización de las acciones de la campaña.

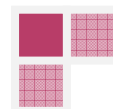
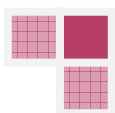
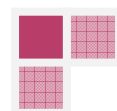


Ilustración 80 Calendario Plan estratégico de comunicación

CALENDARIO PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN TERCER SECTOR			2010		2011		2012	
				2 semestre	1 semestre	2 semestre	1 semestre	2 semestre
PUBLICIDAD INSTITUCIONAL	Televisión							
	Radio							
	Prensa							
	Revistas							
	Publicidad exterior							
	Internet							
MARKETING DIRECTO	Línea 900							
	Trípticos informativos							
	Mailing personalizado							
CAMPAÑA RR.PP.	Eventos RR.PP.	Convenio						
		I CONGRESO						
		Manifiesto						
		I Jornadas						
		P. abiertas						
		Feria						



		Premio						
		Conferencias						
		Encuentros						
	Publicity	C. Prensa						
		Tribunas						
		Intervenciones						
		Reportajes						
		Desayunos						
	Lobbying	Parlamentarios						
		Cartas						
		Llamadas						
		Visitas guiadas						
		Ponentes						



El calendario global que se propone para ejecutar las acciones del Plan estratégico de comunicación del Tercer Sector abarca el horizonte temporal Enero 2010 - Diciembre 2013, es decir tres ejercicios, haciendo coincidir su finalización con la fecha en la que expira el convenio marco de colaboración entre las entidades del Tercer Sector junto con los aliados estratégicos del mercado: medios de comunicación y agencia de servicios plenos. En el calendario global se planificarán anualmente las acciones de comunicación destinadas a cada público objetivo de manera coordinada y anticipada en el tiempo para llegar a los distintos públicos en paralelo, aunque dosificadamente, pero sin saturar los medios, en función de criterios de oportunidad de la acción.

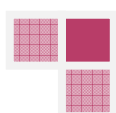
1.- P.E.R.T.: Técnica de evaluación y revisión de programas.

Para programar adecuadamente cada acción recogida en el plan de comunicación se identificarán las tareas a realizar a través de la técnica del P.E.R.T., que es un modelo en red que se utiliza como técnica de presupuesto de tiempo “base cero” para todas las acciones contenidas en el plan, a fin de ayudar a establecer las actividades a realizar y su vinculación entre ellas en forma de calendario de trabajo, para ejecutar las acciones de comunicación planificadas en tiempo y forma, teniendo presente la visión global de todo el plan de comunicación.

El núcleo del proceso PERT es un diagrama de red o de mallas que ilustra las relaciones entre dos conceptos: actividades y acontecimientos fundamentales⁴². Un acontecimiento marca el inicio o la terminación de una tarea. No consume tiempo, personal o recursos. Una actividad presenta el esfuerzo necesario para llevar a término una tarea. Las actividades consumen tiempo, personal o recursos. Después de hacer una estimación del tiempo necesario para cada actividad en el diagrama de red, se añaden los tiempos necesarios para completar cada uno de sus caminos. El camino más duradero se conoce como el camino crítico, ya que define el tiempo más corto posible en que puede terminarse un proyecto.

En definitiva, la estructura del método PERT se basa en el concepto de compaginar o unir las actividades que vamos a realizar y el tiempo que emplearemos para poder conseguir que nuestra estrategia se cumpla en el momento que nosotros hayamos designado. En el cronograma anterior se ejemplifica la actividad con los distintos públicos a lo largo del tiempo.

⁴² F.T. Haner James C Ford, Contemporary Management (Columbus Ohio: Merrill 1973) págs 242-250.



12.1.9. PRESUPUESTO

Como ya avanzábamos al comienzo del epígrafe, la financiación de la campaña que se propone en este proyecto correría a cargo de las propias organizaciones paraguas que se han aliado para promover la campaña, en cuotas proporcionales a sus presupuestos anuales tomando como referencia el ejercicio 2006. La aplicación de este criterio se sustenta en razones de equidad considerando el factor de quien más tenga, más debe aportar.

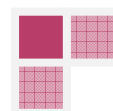
Al margen de lo anterior y por lo abultado de las propuestas de comunicación que aquí se plantean, otra de las cuestiones que se tiene previsto proponer es el hecho de presentar un proyecto concreto de financiación plurianual al Ministerio de trabajo y asuntos sociales, vía el Consejo estatal de ONGs y al Consejo de la Economía Social, a fin obtener financiación para la campaña por parte del gobierno de la Nación.

En esta misma línea de cofinanciación de la campaña, a través del convenio marco que se firmaría al comienzo de 2010, se arbitraría el apoyo de los medios de comunicación y de la agencia de comunicación de servicios plenos para que tanto el uso de los tiempos y los espacios en los medios de comunicación, como el diseño pormenorizado de las acciones de comunicación de la campaña, tuviera un coste mínimo para la alianza de entidades del Tercer Sector promotora de la campaña.

El motivo fundamental que se propone para sostener este planteamiento fundamental es la corresponsabilidad social que debe existir entre los grandes grupos mediáticos y el Tercer Sector, invocando a las políticas de Responsabilidad social corporativas que presiden todas las decisiones de gestión de estas macroempresas. Por otro lado, es importante recalcar que ya de facto se están produciendo este tipo de ayudas entre medios de comunicación y entidades del Tercer Sector aisladamente.

12.1.10. EVALUACIÓN Y CONTROL

12.1.10. 1.- PRE TEST Y POST TEST DE LA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD INSTITUCIONAL.



La investigación en publicidad emplea las mismas técnicas de investigación que la de otros campos científicos, adaptándolas a sus propias necesidades. Sin embargo la investigación en publicidad se distingue de la investigación científica y de las demás investigaciones socioeconómicas porque actúa sobre un elemento más o menos concreto que es el mercado de un determinado producto o servicio, o sobre un público que es quien recibe el mensaje. El problema estriba en que tanto el mercado como el público son evolutivos y dinámicos y por lo tanto sometidos a continuas fluctuaciones.

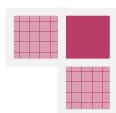
Nuestra campaña va a contar con un pre test del mensaje antes de ser emitido por los diversos medios y soportes (Tv, radio, prensa y revistas) de tal manera que para los distintos productos publicitarios (spot, cuña, original de prensa) se va a realizar una cuantificación de su eficacia en términos comunicativos, es decir vamos a analizar el nivel de comprensión e interpretación del mensaje, del texto del audio, del video (qué se ve, qué dicen) y por otro lado analizaremos el grado de cambio de actitudes hacia el Tercer Sector que estos anuncios provocan en una muestra reducida pero representativa de los que hemos identificados como targets de la campaña a través de la celebración de un grupo de discusión de unas 8 personas a las que les enseñaremos el spot, la cuña y el original de prensa antes de ser puesto en circulación. Se grabarán en video las sesiones de los focus groups para su posterior análisis y cada sesión tendrá una duración estimada de hora y veinte minutos. Además, para complementar los resultados del grupo de discusión se llevarán a cabo 25 entrevistas en profundidad con encuesta abierta cara a cara con el entrevistado.

Una vez realizada la campaña encargaremos la realización de un post test para los distintos outputs de la campaña, a fin de identificar el grado de consecución del objetivo propuesto, utilizando técnicas de investigación cualitativas semejantes a las empleadas en el pretest.

12.1.10.2. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE RR.PP.

Dentro de nuestra campaña de comunicación existe un bloque importante de acciones que se fundamentan en las RR.PP. bidireccionales, es decir que buscan un mutuo entendimiento entre la entidad promotora de la campaña y sus públicos, y como acciones de RR.PP. que se basan en la metodología científica, tienen formas de ser contrastadas su utilidad y eficiencia.

Las fases de la evaluación que implementaremos para contrastar el éxito de las acciones de RR.PP. que este proyecto se plantean son las siguientes:



Evaluación de los objetivos: Se responderá a la pregunta: los objetivos que se persiguen en cada acción, ¿son realistas y medibles?

Medición de objetivos, para lo que a través de la aplicación de técnicas como encuestas, entrevistas personales, telefónicas, cuestionarios por correo, etc, nos van a permitir conocer si se han conseguido los objetivos propuestos para cada público objetivo.

Recogida y análisis de los datos: para lo que elegiremos una muestra representativa de cada target identificado en el mapa de públicos. A continuación compararemos los resultados con los efectos esperados para cada público, identificando los motivos por los que se ha alcanzado el objetivo o no a fin de extraer conclusiones que podamos aplicar a programas de RR.PP. futuros.

Elaboración de un informe: finalmente, procederemos a emitir un informe con conclusiones exponiendo el grado en el que se han alcanzado los objetivos de RR.PP. y que cambios se harán para conseguirlos mejor.

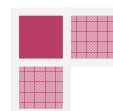
Aplicación de los resultados a las decisiones: entendiendo que una evaluación no tiene valor alguno a menos que los resultados se utilicen para mejorar los programas futuros.

12.1.10.3.- CUADRO DE MANDO CON INDICADORES DE CONSECUCIÓN.

A la hora de evaluar los resultados de nuestro Plan estratégico de comunicación del Tercer Sector debemos contar con elementos objetivables que demuestren si se ha conseguido, o existe un nivel satisfactorio de consecución del objetivo de posicionar al Tercer Sector con los valores de transparencia y solidaridad que hemos definido en la estrategia.

Como se trata de un objetivo muy cualitativo proponemos emplear 2 tipos de herramientas para su medición. En primer lugar se plantea la realización de una auditoría de imagen del Tercer Sector en 2014 para contrastarla con los datos con los que partíamos al inicio de la campaña y que hacen referencia a 2009. Fruto de este contraste podremos evaluar si ha habido un cambio positivo en la percepción de nuestros públicos respecto a nuestra imagen y si hemos alcanzado la notoriedad deseada en otros públicos a los que queríamos alcanzar.

La segunda herramienta que proponemos es la construcción de un cuadro de mando con indicadores de consecución que nos va a servir para monitorizar el nivel de consecución paulatino o evolución de las acciones de comunicación que vayamos implementando. De esta manera podremos ir haciendo un seguimiento paulatino del



nivel de ejecución parcial que nos permita reenfocar y modificar acciones cuando detectemos que no están dando los resultados esperados.

El cuadro de mando es una herramienta que consiste en el establecimiento de unos indicadores de gestión de la comunicación a los que se somete a una revisión continua por parte de responsables identificados en el Tercer Sector que permite vigilar la evolución de la consecución de objetivos a lo largo del tiempo y posibles desviaciones.

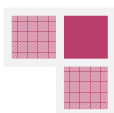
En la construcción de un cuadro de mando de objetivos de comunicación, se parte del objetivo general estratégico de este plan y a partir de este objetivo se establecen objetivos parciales para cada público de interés calendarizados en tiempo. La operativa es muy sencilla: para medir el nivel de consecución de cada uno de estos objetivos, se les asocia un indicador en términos de plazo, de coste, de desviación de presupuesto, de calidad del contacto, del número de personas a que alcanza el mensaje, etc, etc. Y todo esto se soporta en una herramienta informática muy sencilla con alarmas o avisos para monitorizar eventuales desviaciones.

12.2- RECOMENDACIONES PARA UNA FLUIDA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

12.2.1. LOS PILARES DE UNA FLUIDA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

La relación entre los responsables de comunicación de las entidades del Tercer Sector y los periodistas se establece en el terreno de lo intangible. Igual que los asesores responsables de comunicación de los políticos se esfuerzan en activar metáforas amables para su candidato y negativas para el opositor, los responsables de relaciones con los medios de las organizaciones del Tercer Sector han de tratar de relacionarse con los profesionales de los medios de comunicación pulsando la dimensión emocional de la persona para sintonizar con la parte positiva del profesional. Y es que no nos olvidemos que tratamos con personas, no con “medios de comunicación”.

Para conectar con estas personas, lo importante es conocer qué es lo que identifica y diferencia la profesión de periodista del resto de profesiones: la información, la cuál condiciona su dinámica de trabajo, impregnada de ritmo, agilidad e inmediatez. Ser consciente de esto, es condición *sine quoniam* para construir una alianza fructífera a largo plazo con los profesionales de los medios de comunicación.



Una buena relación entre los responsables de los gabinetes de prensa y los medios de comunicación se fragua a fuego lento y con mucho más que una buena aplicación de la técnica. Se trata de establecer relaciones de confianza, de generar empatía, de colaboración mutua, de ser asertivos sin dejar de ser profesionales, de ganarse el respeto del otro sin perder de vista nuestros objetivos.

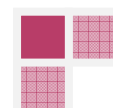
Por tanto, los pilares en los que se apoya una relación exitosa con los medios de comunicación son, a mi modo de ver, cinco: confianza, sinceridad, veracidad, constancia y diálogo.

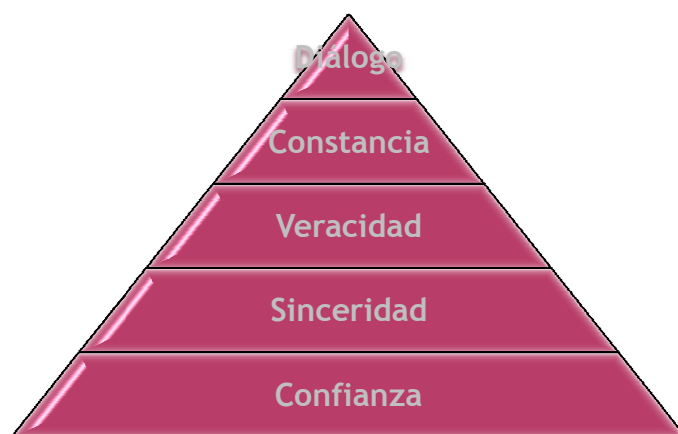
Una relación de **confianza** mutua entre dos profesionales que se respetan y colaboran. Una relación **sincera** donde ambos, director de comunicación y periodista, son conscientes de que persiguen un objetivo para sus respectivas organizaciones, que se apoya en información **veraz** distribuida por uno y difundida por el otro. Una relación que se construye en el tiempo con grandes dosis de **constancia**, en la que ambos son conscientes de que pueden contar el uno con el otro y en la que el **diálogo** es la base para alcanzar el entendimiento.

Para las organizaciones del Tercer Sector es muy importante establecer este tipo de relación con los periodistas, en tanto que líderes de opinión en la construcción de la imagen que se forma la sociedad del mismo. Y es que una de las funciones de los líderes de opinión personalizados en los periodistas-estrella es la de actuar de mediadores entre los medios de comunicación y la opinión pública. Ya lo puso de manifiesto Paul Lazarsfeld en 1940: no es cierto que los individuos obtengan la mayor parte de su información directamente de los periódicos, la radio y los demás medios, sino que se informan a través de los líderes de opinión. *“Es la llamada teoría “bietápica” de la información, por la que la información fluye de los medios de comunicación de masas a las personas con influencia sobre la opinión y de éstos a la masa del público”* (Brown, 1978).

Sin embargo, el periodismo de ataque, por un lado, y el excesivo protagonismo que han adquirido algunos periodistas, por otro, está contribuyendo a que los medios dejen de ser percibidos como ese elemento esencial de control en las sociedades democráticas y pasen a ser vistos como un verdadero problema.

Ilustración 81 Fundamentos de una relación fluida entre responsables de comunicación y periodistas





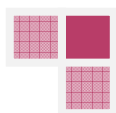
Fuente: elaboración propia a partir de Sergio Fernández, 2007.

12.2.2. LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS, HOY.

Hasta hace más o menos dos decenios apenas existían gabinetes de comunicación en las empresas y organizaciones del Tercer Sector, quizás porque no existía una cultura de relaciones institucionales como la que hay ahora y porque la figura del periodista y del profesional de las relaciones públicas estaba poco considerada en el seno de las organizaciones, además de que los dirigentes de las organizaciones eran poco dados a la transparencia informativa más allá de cuando le interesaba, para difundir sus logros y objetivos. Ahora las cosas han cambiado. Cualquier gerente que se precie tiene entre su más cercano equipo de colaboradores a un responsable de relaciones con los medios, a un director de relaciones institucionales o a un director de comunicación sobre el que recae una importante responsabilidad: velar por que la imagen de la organización salga bien reflejada en los medios de comunicación. En el terreno de la política, las cosas eran distintas, y aunque los asesores y consultores sí formaban parte de los gabinetes de los políticos, tampoco tenían la entidad y el peso estratégico que tienen ahora.

¿Qué opinión tienen los medios de comunicación del trabajo que se realiza desde los diferentes gabinetes de prensa de las organizaciones del Tercer Sector políticos, empresas e instituciones?. Manifiestamente mejorable. La respuesta puede resultar categórica, sin duda, pero de lo que se trata es de buscar un enfoque autocrítico que nos ayude a mejorar en este campo.

En una reciente publicación de Miguel del Río (véase *“Manual para comunicar bien”*, 2008) este autor sostiene que la opinión que se posee desde los medios de comunicación hacia el trabajo que desarrollan los departamentos de comunicación de las organizaciones del Tercer Sector, empresas e instituciones es que los profesionales que se encuentran al frente de los mencionados departamentos muchas



veces no saben qué es lo que pretenden comunicar y además tampoco dominan las técnicas adecuadas para relacionarse con los medios de comunicación, debido, a su juicio, *“a una falta de enseñanzas para la que existe poca teoría, ya que donde mejor se aprenden es desde la práctica continuada de trabajar en un gabinete de comunicación”*.

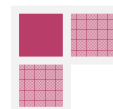
Una clara demanda de los periodistas que trabajan en los medios de comunicación es la de que los gabinetes de prensa de las organizaciones del Tercer Sector y las empresas, deben ser generadores de información relevante, creada con originalidad. Para del Río, ser un profesional de éxito en este ámbito va unido a trabajar con creatividad y con compromiso. A lo que yo añadiría, como base para establecer relaciones de confianza y configurarse como una referencia sólida y creíble para los profesionales de los medios de comunicación.

Para Miguel Ángel Noceda, presidente de la Asociación de periodistas de Información económica (APIE), la relación entre los periodistas que trabajan en los medios de comunicación y los profesionales que trabajan del lado de los gabinetes de prensa de las organizaciones del Tercer Sector, generalmente goza de buena salud, aunque a veces se producen malentendidos, debidos a un mal ejercicio de la profesión. A su juicio, los periodistas requieren de la información necesaria para ejercer su labor, y para ello necesitan la colaboración de los gabinetes de comunicación para acceder a las fuentes. Sin embargo, a menudo no se produce tal colaboración porque los responsables de comunicación o sus jefes rechazan facilitar esa información desde un planteamiento oscurantista, debido a una cultura poco transparente, llegando incluso a crearse el gabinete de comunicación con el único objetivo de neutralizar cualquier información negativa que pudiera manejar un medio.

Lo que sí es cierto es que desde la propia profesión, periodistas y directores de comunicación están dispuestos a fomentar y mejorar unas relaciones, que sin duda redundarán en una más óptima calidad de la información transmitida de organizaciones del Tercer Sector, políticos y empresas.

Fruto de este interés común, se ha realizado un estudio pilotado desde la agencia *Estudio de comunicación* con la colaboración de Demométrica, y con el apoyo de la FAPE, APIE y ANIS⁴³ con el objetivo de analizar las relaciones

⁴³ El estudio se realizó a través de entrevista telefónica asistida por ordenador a partir de un cuestionario estructurado a una muestra de 220 redactores jefes y jefes de sección de un total de 850 que en el momento de la investigación existían en España.. La población objeto de este estudio comprende la prensa, radio, televisión, agencias y medios digitales, tanto de ámbito nacional como autonómico y regional.



profesionales entre empresas, organizaciones del Tercer Sector y los medios de comunicación, a partir de cuestiones como la percepción de los periodistas de las noticias o informaciones relativas a aquellas entidades, canales de recepción de las noticias, volumen recibido e interés generado, etc.

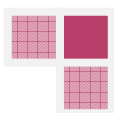
Entre las principales conclusiones de este estudio cabe destacar las siguientes: no existe un canal único por el que el medio recibe noticias de empresas y organizaciones del Tercer Sector. Estas organizaciones suelen utilizar varios canales de forma habitual, siendo el principal el correo electrónico, ya que casi un 95% de los entrevistados lo mencionaron. La llamada telefónica y el fax son otros canales muy utilizados (73% y 71% respectivamente) mientras que el 63% de los entrevistados mencionan la conversación personal. Lo importante es que, según esta investigación, los periodistas prefieren recibir las noticias por correo electrónico. Sin embargo existen diferencias en función del tipo de medio, ya que los periodistas de radio consideran más práctica la conversación personal.

Por otro lado, se solicitó a los periodistas entrevistados que manifestaran sus preferencias y la credibilidad que concedían a cuatro modos distintos de transmitir la información: notas de prensa, ruedas de prensa, conversación telefónica y entrevista personal. De entre las cuatro, el preferido, y también el que más credibilidad ofrece, es la entrevista personal, seguido de la rueda de prensa.

El volumen medio diario de notas de prensa que los periodistas entrevistados afirman recibir asciende a 69, siendo mayor el volumen en los medios nacionales, que ascienden a 139 en contraste con las 57 que reciben los medios de ámbito autonómico o local. Ahora bien, una cosa es la cantidad de notas de prensa que se recibe y otra muy distinta cantidad de ellas que el periodista considera publicables y aprovechables. En concreto, los periodistas que ejercen en medios nacionales sólo consideran publicables el 12% de las notas de prensa que reciben diariamente. Otro dato importante en relación con esto, es que la mitad de los periodistas afirman que no tienen tiempo suficiente para analizar las notas que reciben.

Hay cuatro temas que constituyen las principales quejas que los periodistas manifiestan sobre las notas de prensa enviadas por empresas y organizaciones del Tercer Sector, y todas ellas están relacionadas con el modo en que se presenta el contenido:

- Problemas de redacción: las notas de prensa no están redactadas con mentalidad periodística.
- Son muy publicitarias.
- No incluyen suficiente información.
- Tienen mucha “paja”.



Además de estas quejas, de forma espontánea, los entrevistados citaron que las notas de prensa son largas, repetitivas y generalistas. Para los profesionales de las agencias de prensa la forma en que están redactadas las notas de prensa y los comunicados es el principal defecto mientras que para los que trabajan en televisión las principales quejas tienen que ver con su carácter muy publicitario y que llegan a destiempo. Otra objeción que plantean los periodistas de cualquiera de los medios es que las notas no se envían a la persona o sección adecuada y que les falta objetividad o credibilidad.

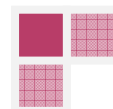
En cuanto a las convocatorias, uno de los fallos más mencionados en las respuestas de esta investigación es que se ofrece una información carente de interés o que no es noticia. Para los periodistas de las agencias el principal fallo es la insistencia/atosigamiento a la que las empresas y organizaciones del Tercer Sector someten a los periodistas.

Cuando una empresa o institución intenta difundir una información a los medios, lo más relevante para el profesional (lo primero en que se fija, lo que llama más su atención) es la información que se transmite y, por el contrario, la persona que emite la información es a lo que menos importancia se le concede. El rigor y la exactitud de la información que se recibe es la consideración más importante, por encima de la rapidez y de la cantidad. Y abundando sobre esto, la gran mayoría de los periodistas opta por el rigor antes que por la exclusividad, por muy importante que ésta sea para su medio.

En lo relativo a la credibilidad de las fuentes, esta investigación confirma lo que venimos sosteniendo a lo largo de este trabajo: el periodista confía sobre todo en sus contactos personales. Tras estos, también queda claro que las fuentes oficiales, portavoces o gabinetes de comunicación tienen una mayor credibilidad que las fuentes ajenas a la empresa o institución para ofrecer información o noticias que le conciernen. En este caso, cuanto más alto sea el cargo que ocupa el interlocutor del profesional mayor credibilidad le otorga.

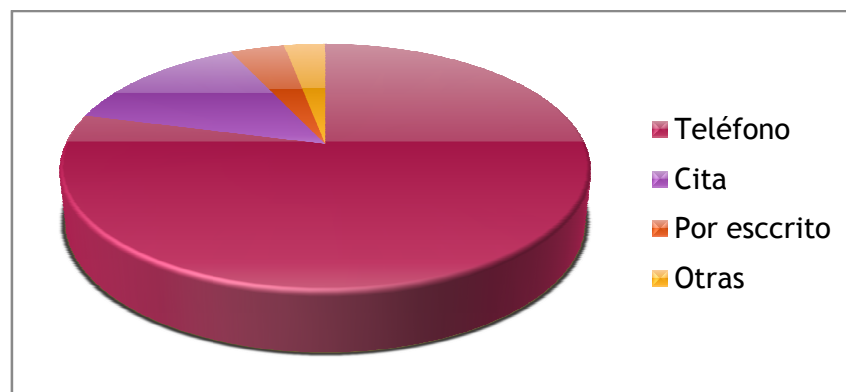
Respecto a los posibles errores, ya sea en la transmisión o en su publicación, lo ideal para el periodista es intentar arreglar el problema de la manera más informal posible. Ante la pregunta: *“cuando su medio publica alguna noticia o dato erróneo ¿cómo prefiere que se dirijan a Ud. para explicarle el error y encontrar una solución?”*, cerca de 8 de cada 10 periodistas manifestaron que “informalmente por teléfono”.

Una de las prácticas habituales de las organizaciones del Tercer Sector, las organizaciones y las empresas, además de mandar notas de prensa a los medios para su publicación, es convocar a los periodistas a actos informativos. Sin embargo según esta investigación, los periodistas consideran que uno de cada tres actos a los que son convocados no es percibido como útil para su trabajo. Y esta percepción es más acusada para los periodistas de la televisión principalmente. Y es que lo que los



periodistas esperan de los actos informativos (ruedas de prensa, jornadas, etc) es obtener información de calidad directamente de los protagonistas de la noticia. De nuevo destaca la calidad de la información, medida por la posibilidad de obtener declaraciones o una visión diferente que otros compañeros. El 63% considera que debe acudir a un acto informativo sólo cuando la información lo merece y los más proclives a desplazarse, según este estudio, son los profesionales de la prensa. Además valoran muy positivamente que la ida y la vuelta se puedan realizar en el mismo día.

Ilustración 82 Fórmulas de comunicación de rectificación preferidas por los periodistas

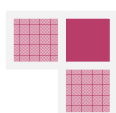


Fuente: Estudio de comunicación, 2006

Acerca de la hora más adecuada para convocar a un acto a los periodistas, resulta muy clara la preferencia de los entrevistados: por la mañana y si han de elegir un lugar, se decantan por la sede de la empresa o la institución.

En cuanto a la información que facilitan las organizaciones del Tercer Sector en las carpetas de prensa, consideran que lo más importante y lo fundamental en una rueda de prensa son las declaraciones, lo menos importante, los gráficos que se ofrecen, si bien los periodistas se muestran muy interesados por la información histórica de la entidad y las estadísticas que se pueda incluir en esa carpeta de prensa.

Finalmente ante la pregunta : “¿qué utilidad tienen las páginas web de las empresas y organizaciones del Tercer Sector para los periodistas como fuente de información?”. El 64% cree que las páginas web son muy o bastante útiles. Son los periodistas de las agencias los más críticos en este punto (un 48% concede poca o ninguna utilidad a las webs). En el otro extremo están los profesionales de la televisión (un 75% concede mucha o bastante utilidad a las webs de las organizaciones del Tercer Sector). Son las páginas web institucionales, del sector



público, las consideradas más útiles para los periodistas. Así opinan el 28 % de ellos. Tras las de este sector, las de mayor utilidad son las económicas financieras. Y en relación a las Salas de prensa sólo los periodistas de la televisión opinan que son poco útiles.

Desde un punto de vista más práctico, esta investigación también sondea otros aspectos como cuánto tiempo necesita un periodista para trabajar con rigor una noticia o hasta qué hora se puede enviar una nota de prensa para que sea recogida por el periodista: las respuestas a estas cuestiones se trasladan a continuación:

Por lo general, y según los propios periodistas, son necesarias una media de 6 horas para preparar con rigor una noticia, si bien, para los profesionales de la televisión el tiempo medio ronda las 9 horas, mientras que sólo se necesitan 2 en las agencias de noticias. Los trabajadores de la prensa 8 horas y los de la radio 6. Y en relación a la hora tope para recibir una nota de prensa, los profesionales de los periódicos citan con más frecuencia entre las 19,00 y las 21,00 horas.

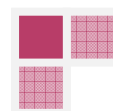
También es importante conocer cómo se reparte el periodista su tiempo de trabajo, a fin de que los profesionales, los jefes de prensa de las organizaciones del Tercer Sector políticas y de las organizaciones se adapten al mismo. Pues bien, según esta misma investigación se pone de manifiesto que los periodistas por lo general pasan la mayor parte del tiempo en la redacción ante el ordenador (38%) o en la redacción hablando por teléfono (22%), si bien estos porcentajes varían en función del medio del que se trate. Así, para los profesionales de prensa y agencias el trabajo ante el ordenador supone casi la mitad de su jornada. Las entrevistas personales con sus fuentes el 17% de su tiempo y la actividad en la calle en ruedas de prensa el 14%.

Hasta aquí hemos visto la opinión de los profesionales de los medios de comunicación respecto a la relación que se establece con sus homólogos en las organizaciones del Tercer Sector y empresas y, ahora quisiera destacar cuál es la percepción que se tiene de esta relación desde el otro lado de la mesa. Nos sorprenderá descubrir en las líneas que siguen a continuación la visión tan parecida que se tiene por parte de los responsables de relaciones con los medios, que a menudo provienen del campo del periodismo.

¿Cuáles son los principales errores que se cometen desde los gabinetes de prensa a la hora de establecer unas fructíferas relaciones con los medios de comunicación?.

En una reciente publicación del periodista Miguel del Río (*Manual para comunicar bien*, 2008) el autor pone el énfasis en los siguientes aspectos a la hora de calibrar desde un punto de vista crítico, cuáles son las áreas de mejora en la actividad que se desarrolla desde los gabinetes de comunicación:

- No se confirma la recepción de las noticias que se envían desde los gabinetes de prensa. Es muy común caer en el error de enviar una nota de prensa, sin



contrastar si ha llegado a su destino o de si ha sido leída por el periodista del medio.

- No se persiguen a las propias noticias. Es poco frecuente contactar antes o después con el periodista objetivo de los comunicados para ofrecer la información que se le ha enviado por escrito, o para simplemente sondear si tiene previsto utilizar esa información. Hay que ser persistente, sin resultar pesado.
- No se conoce quién es quién dentro del medio. No estar al tanto de la estructura organizativa del medio al que nos estamos dirigiendo con nuestras informaciones o desconocer a las personas que están por encima de los redactores, es un error habitual.
- A menudo, no se establece relación directa alguna con los redactores y Jefes de sección de los medios, por lo que se hace difícil establecer relaciones de confianza con ellos.

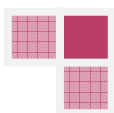
No se realiza una adecuada selección de los medios objetivo, en función de la importancia, contenido y alcance de la información enviada. Se envían notas de manera indiscriminada, sin hacer distinciones, considerando que la mejor estrategia es alcanzar a todos los medios para lograr que alguno recoja la información.

12.2.3. JEFES DE PRENSA Y PERIODISTAS, UN TANDEM INDISOLUBLE.

Como en una carrera de fondo donde la meta es alcanzar la mayor notoriedad entre la opinión pública, los jefes de prensa y periodistas que trabajan en los medios de comunicación se necesitan mutuamente. Los primeros porque buscan que sus mensajes, las informaciones sensibles, estratégicas y de interés para la entidad o institución tenga el reflejo buscado en los medios, los segundos porque requieren contar con las fuentes más fidedignas para producir información. Es pura fusión de intereses, una alianza a largo plazo en la que el secreto se esconde tras la química que se pueda generar entre ambos desde el respeto mutuo y la colaboración constante.

El mejor ejemplo de esta peculiar relación se concreta en la *filtración*, a menudo utilizada por los políticos, aunque también deba ser conocida por los responsables de comunicación del Tercer Sector.

Una filtración técnicamente es una información facilitada a un periodista con la intención de influir en la opinión pública o sondear el sentir general con respecto a una cuestión determinada (Fernández López, 2007) pero que también puede ser



sobre todo en el ámbito político como: “una práctica habitual, con tintes maquiavélicos, que tienen por objeto torpedear resoluciones, dañar la imagen del rival político, levantar una cortina de humo, liquidar cierta iniciativa política o parlamentaria. A menudo tiene más de intoxicación y manipulación que otra cosa.”(Almoguera, 2009).

La filtración de una noticia a un medio permite anticiparse a unos hechos que puedan resultar perniciosos para la organización. El trasladar una información negativa desde la propia entidad antes de que “salte” a la mayoría de los medios permite alcanzar un pacto con el periodista para difundirla, de forma controlada para minimizar el susceptible efecto nocivo en la opinión pública. Siempre será mejor que la noticia recoja la versión que le interese a la organización, que dejarla en manos de un incisivo periodista para su cobertura. Obviamente con la filtración se corren riesgos, pero son los responsables de comunicación los que empiezan controlando la situación y esto les da ventaja para silenciar, con el apoyo de un aliado al otro lado de la línea, aquellas cuestiones que quieran dejar en el camino.

Otra manera de relacionarse con los medios es el *Off the record*, que consiste en el ofrecimiento de información a uno o varios periodistas bajo el compromiso de que si se emplea esa información, la fuente debe quedar protegida. De esta manera se busca la complicidad del periodista, que conozca la situación de determinados temas, o, ¿por qué no? reconocer en privado lo que los responsables de comunicación de las entidades del Tercer Sector no pueden hacer en público. Una vez más, con este tipo de prácticas, responsables de relaciones con los medios y periodistas trabajan sobre la cuerda floja puesto que conlleva cierto peligro tanto para unos como otros. Nunca se sabe a ciencia cierta si está encendida una grabadora o si esa información va a ser desmentida posteriormente, con la consiguiente pérdida de credibilidad de la fuente. Por eso, para evitar malos entendidos, es importante que se avise al periodista de que se trata de un *off the record*, es decir que no se desea ver publicado o difundido el contenido de la afirmación.

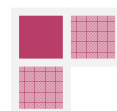
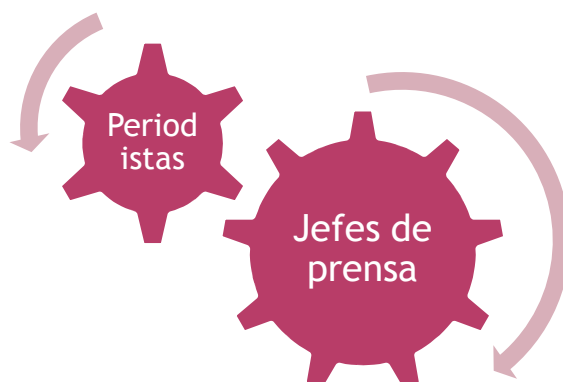


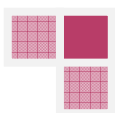
Ilustración 83 Sincronía entre responsables de comunicación y periodistas



Y aunque en el mundo de las “declaraciones”, a menudo los responsables de comunicación de las entidades del Tercer Sector y los periodistas conocen que las reglas del juego están claras, a veces se hace un uso indebido de los *off the record*, cuando su oculto propósito es que la información salga publicada, pero no quiere que aparezca su identidad. En este juego de *mentiras arriesgadas*, hay periodistas que se prestan a ello y otros no. Se trataría en este caso de otro supuesto, la *declaración no atribuida*, es decir, no quiere que se identifique la fuente por el temor de las consecuencias que su difusión pueda tener para quien ha realizado las declaraciones. “Según fuentes próximas a” o “según fuentes bien informadas”, preceden este tipo de noticias que suelen ser protagonistas en los reportajes de investigación o de denuncia, en las que se salvaguarda la identidad de la fuente.

Es el *pacto entre caballeros* que subyace en la relación entre los jefes de prensa y los periodistas. Y aunque al final, la última palabra la tiene el periodista, que es quien debe sopesar la relación entre la trascendencia de la información y la conveniencia de preservar la fuente, el éxito de este tipo de prácticas, en las que conviene no olvidar que está en juego el buen nombre de la organización y la solvencia del periodista, radica en la confianza que cada uno deposite en su interlocutor.

El *embargo* de noticias es otra fórmula pactada de colaboración en el cotidiano trato entre gabinetes de comunicación y medios. Se refiere a una información difundida por un gabinete de prensa con el compromiso de que el medio no la de a conocer hasta un momento dado, bien un día o una hora determinados, cuestión que aparece en el encabezamiento de la nota o del documento del que se trata. Una vez más, la intención que subyace bajo el embargo es sencillamente facilitar el trabajo a los periodistas, dándoles la información con más tiempo para que puedan hacer un mejor seguimiento de la noticia y estructurar mejor la



información. En este *yo gano, tú ganas*, los gabinetes de prensa se aseguran una mayor cobertura del acto, puesto que cuando el profesional del medio dispone de más tiempo, la información suele estar mejor elaborada y su extensión suele ser mayor.

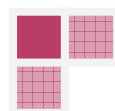
Y cuando los *dircoms* (o *directores de comunicación*) de las organizaciones facilitan información *en exclusiva* a un medio, es decir en detrimento de los otros, nos encontramos con una manera de relacionarse unos y otros, que si bien es muy frecuente en un contexto de complicidad, no resulta aconsejable, pues las exclusivas entorpecen las buenas relaciones que las organizaciones deben mantener con todos los medios. Porque de eso se trata, de mantener buenas relaciones con todos y, no es inteligente para la organización facilitar exclusivas a algunos medios de comunicación que son afines a su ideología porque es un planteamiento cortoplacista que mina las buenas relaciones que se deben mantener con todos los medios, compañeros de camino en una carrera de largo alcance.

Filtraciones, off the record, embargos o exclusivas son ejemplos del singular código que se maneja entre los gabinetes de comunicación y los medios y que sin duda hay que dominar para construir unas adecuadas relaciones entre ambos.

12.2.4. ¿QUÉ CUALIDADES DEBE TENER UN JEFE DE PRENSA EFICAZ?

El profesional que trabaje al frente de una Jefatura de prensa de una institución política, una entidad del tercer sector o una empresa debe estar orientado a obtener el óptimo tratamiento informativo de la institución para la que trabaja y sus máximos responsables en los medios de comunicación. Ha de ser un gran conocedor de la cultura de la organización para la que trabaja, del sector y del contexto en el que opera esta institución y por supuesto debe conocer a la perfección el entramado organizativo y operativo de los medios de comunicación, a fin de poder moverse con soltura en un mundo, cuando menos peculiar, donde se entrecruzan la política, el ego y el poder.

El responsable del departamento de relaciones con los medios debe estar ante todo informado de lo que pasa a su alrededor, enterado tanto de lo que acontece en su entorno social y geográfico, como de lo que sucede y se mueve en su institución. La (buena) información es su principal herramienta de trabajo. Esta cuestión es clave sobre todo a la hora de encarar cualquier situación hostil relacionada con un rumor desfavorable para la organización que salte a los medios. En estas situaciones, saber reaccionar a tiempo es la mejor evidencia de que nos encontramos ante un buen profesional.



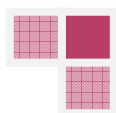
Lo que sin ninguna duda es necesario para realizar una óptima gestión como director de comunicación, es mantener una estrecha colaboración con el máximo dirigente de la organización. Una vez más, hablamos de relaciones de confianza y complicidad con objeto de diseñar la política de relaciones con los medios que mejor se adapte a la entidad y a la persona que lidera la misma, lo que no siempre resulta sencillo, porque a veces los dirigentes de las organizaciones del Tercer Sector carecen de habilidades de comunicación o no creen en la misma como una herramienta estratégica para las organizaciones. No en vano, con gran frecuencia se suelen reconocer deficiencias de comunicación, pero sólo a posteriori: “la medida era acertada pero no la hemos sabido comunicar bien”, es la explicación habitual de los reputados directivos responsables de algún fracaso en su gestión. *“Se reconoce la importancia de la comunicación, aunque tarde, y se usa sólo como excusa para eludir responsabilidades, sin propósito de enmienda alguno”* (Campo Vidal, 2008).

Esta relación de cooperación se concreta en términos de la estructura organizativa, en una dependencia directa del responsable de comunicación de la máxima autoridad de la organización, que se debe de traducir en encuentros diarios para analizar la actualidad informativa y definir los foros a los que acudir, las actividades y los hechos relevantes de la institución que son conveniente difundir y las claves políticas adecuadas para enfocar los asuntos que incumben a la misma.

El tener línea directa con el jefe, no nos engañemos, lleva aparejado cierta autonomía y algún privilegio que no siempre es bien visto por el resto de los responsables de la directiva, a la que por cierto, no hay excusas, el director de comunicación debe pertenecer. *“La mejor fuente de información del profesional del gabinete es su propio jefe. A él se lo debe confiar todo, y con respecto a él actuaremos siempre con la debida discreción. El resto de departamentos no van a informar al gabinete de prensa de nada o casi nada, primero porque la cadena interna no funciona así y segundo, por el recelo que crean los departamentos de comunicación”*. (Del Río: 66, 2008)

Jefes de prensa, directores de comunicación, responsables de relaciones con los medios..., diferentes denominaciones para describir una actividad tan demandada por la industria como denostada por los otros mandos dentro de la organización. Una actividad cargada de sinsabores porque, como casi en todo, mientras salen bien las cosas y se realiza una adecuada gestión con los medios, no se reconoce el trabajo, y cuando se desata una crisis, el titular de este departamento es el primero en caer.

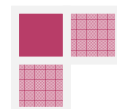
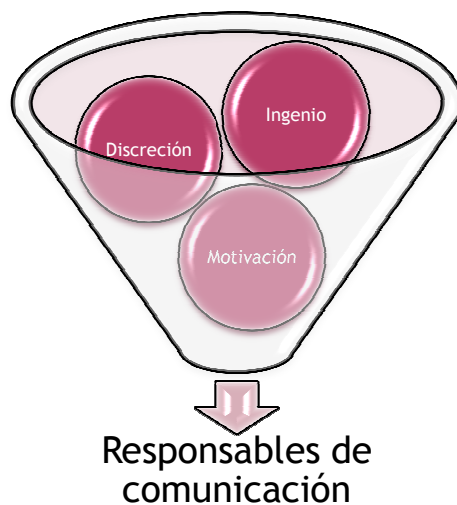
Conocer el entorno también significa dominar *who is who?* dentro del círculo de los directores de comunicación. Es un error no conocer a los homónimos de profesión, o carecer de un contacto directo con ellos. A menudo se producen colisiones de agenda entre las organizaciones, que con una relación fluida entre colegas se podrían evitar.



Poniendo el foco en las cualidades del responsable de relaciones con los medios, es deseable que tenga experiencia práctica previa en un medio de comunicación (agencia de prensa, periódico, radio...), porque la enseñanza que se ofrecen en este campo en algunas de las carreras universitarias en las que se forman estos perfiles profesionales (Periodismo, Publicidad y RR.PP.) es más bien escasa (Del Río, 2008). Sin embargo, no sólo es importante tener un buen conocimiento técnico: lo de relacionarse bien con los medios, como ya hemos visto, tiene que ver mucho más con la química que se pueda generar entre dos personas y las cualidades del individuo, que con complicadas destrezas. Para este mismo autor, las habilidades que ha de poseer un buen responsable de relaciones con los medios son: ilusión; alegría; constancia; simpatía; personalidad; originalidad; mucha seguridad; aprender de los fracasos; experto en tecnologías; apostar por los avances; pasión por este trabajo y cambiar al tiempo que la sociedad. Si combinamos estas cualidades con la eficacia, la rapidez, el ingenio y la discreción, estaremos ante el perfil óptimo de un responsable con los medios.

Ilustración 84 Cualidades de un responsable de comunicación eficaz.

Como vemos, son condiciones perfectamente extrapolables a cualquier tarea en la que el peso de la actividad se coloque en la interacción con otras personas. Por eso, para trabajar con pericia en este campo es necesario estar orientado hacia las personas, estar muy motivado y poner mucho de nosotros mismos en cada cosa que hacemos. Por ello, lo primero que hay que invertir en esta profesión es tiempo, mucho tiempo personal, para atender las susceptibles demandas de información que puedan tener los periodistas a los que le hemos ofrecido cubrir una noticia o se encuentran interesados en completar algún artículo que haga referencia a la organización para la que trabajamos. Sea la hora que sea, día festivo o laboral, se ha de atender la consulta que se haga desde un medio. ¿Servilismo?, en absoluto. Se trata de facilitarle el trabajo al periodista, de colaborar desde el máximo respeto mutuo y la



profesionalidad de ambos. En definitiva, el jefe de prensa ha de convertirse en el aliado más importante de los medios de comunicación a la hora de llevar a cabo su trabajo.

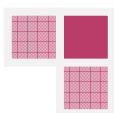
Y es que para establecer relaciones de confianza con los profesionales de los medios, lo primero que se debe hacer es entrar en contacto con ellos, asistiendo a los encuentros profesionales y acontecimientos sociales en los que se den cita, sobre todo si estos están promovidos por ellos. La mejor herramienta que puede manejar un director de comunicación es una completa agenda de contactos: *“para el periodista la agenda profesional es su capital y su currículum. Su salvoconducto, ya que su nombre profesional vive un eterno presente. Poco vale lo que publicó ayer, vale lo que publicará hoy y lo que prepara para mañana (...)”*(Almoguera, 2009).

A la panoplia de cualidades antes descritas, habría que sumar el tener la versatilidad de erigirse como portavoz de la institución, cuando las circunstancias así lo requieran, sin temor a poder actuar ante cualquier medio y en cualquier momento. También es necesario ganarse el respeto y la mejor forma de hacerlo es saber escribir, saber hablar y demostrar que se posee criterio propio ante los temas de la actualidad. Por ello, no es extraño encontrarnos con tribunas de opinión firmadas por directores de comunicación en activo que ponen en práctica esta máxima. Un respeto sin el que un Jefe de prensa no podrá sentirse legitimado para solicitar educadamente a un colega de los medios que publique la información que le ha remitido.

Entre las tareas más frecuentes de un responsable de comunicación, podemos apuntar las siguientes(Fernández López, 2007):

- Atender las demandas de los periodistas diligentemente.
- Ser proactivos en la emisión de información de la manera más oportuna cada vez que se encuentre una “percha informativa”.
- Gestionar y mantener la base de datos de periodistas.
- Elaborar informes de seguimiento de apariciones en los medios de la organización.

Pero, ¿cuál es el perfil del profesional que está *al otro lado de la cama?*, ¿cómo es el periodista que suele interaccionar con los responsables de comunicación?. Hay de todo *como en botica*. En el mejor de los casos están los llamados periodistas ‘bien informados’, los que cuentan con fuentes fidedignas, aquellos que son piezas de valor en las redacciones porque son los creadores de los titulares en primera página, de las exclusivas y de las noticias que venden. Son los profesionales que prestigian al medio y, desde el punto de vista empresarial,



intocables, imprescindibles, por su aporte a la cuenta de resultados: *“esta casta superior de informadores de éxito, de rostros mediáticos, populares, conocidos como las ‘vacas sagradas’ de los medios de comunicación, no son paradójicamente tan habituales en el ruedo informativo. Parecen ausentes del quehacer diario de la profesión, aunque sí están desde luego infinitamente mejor informados que la infantería de la prensa. A los periodistas anónimos de las secciones de Nacional o de Sociedad de agencias de prensa, diarios, revistas, radio y televisión, tradicionalmente conocidos como ‘plumillas’, se los puede ver bregando en las ruedas de prensa, en las convocatorias en la sede los grupos o en sede parlamentaria, y son receptores de notas de prensa estándar que facilitan los gabinetes de prensa (...)”* (Almoguera, 2009).

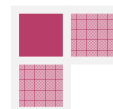
12.2.5. HERRAMIENTAS PARA UNA ADECUADA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

¿Cómo conseguir que los medios se interesen más por ti, que tú por los medios?. La pregunta del millón, dirían algunos. Es cuestión de tiempo, de confianza, de profesionalidad y a buen seguro, de seguir algunas de las recomendaciones que a continuación exponemos:

La clave está en saber cuándo está justificada una presencia en los medios. Pocas noticias al año, bien seleccionadas por su importancia e interés, y buscando el medio o los medios que mejor cobertura nos ofrezcan, es mucho mejor que aparecer más a menudo, pero con un tratamiento en los medios más superficial. Son muy pocas las organizaciones e instituciones (La Corona, Presidencia del Gobierno, grandes corporaciones...) que son capaces de generar tantas noticias y tan importantes como para aparecer todos los días en los medios.

El estar permanentemente rastreando la actualidad es imprescindible para poder engarzar nuestras informaciones con lo que es noticia. *“Sólo hay que prestar un poco de atención para darse cuenta de que la actualidad esta llena de noticias a las que de vez en cuando podemos aportar nuestro granito de arena. Cuando esto pasa hay que aprovecharlo”*. (Fernandez López:128 , 2007).

Una cuestión imprescindible para establecer contacto con los medios de manera correcta es conocer cuál es su dinámica (días de cierre, tirada, audiencia...)y, por supuesto, conocer cómo están organizados internamente (quién es quién dentro del medio, estructura organizativa, accionistas), sin olvidar a quién hay que dirigirse para negociar una entrevista o colocar una noticia (jefe de sección, redactores). En definitiva quién decide sobre los temas del sumario, porque a esa persona hay que



enviar la información. Siempre será mejor enviar la noticia a una persona concreta, con nombres y apellidos que de manera indeterminada.

Una máxima que preside toda relación con los medios es que no es lo mismo publicitar que informar. La estrategia publicitaria persigue persuadir y es pagada, mientras que las noticias son información, y es ajena a toda transacción económica. Para la primera existen herramientas concretas como los anuncios o los publirreportajes, que en nada tienen que ver con los reportajes informativos. Confundir ambas cuestiones es un camino peligroso.

Mantener un contacto periódico con los periodistas, aunque no se tengan informaciones que ofrecer, es primordial para construir la relación de confianza de la que hablábamos al principio. Esta misma continuidad incrementa las posibilidades de que la información que le enviemos a un medio en un futuro sea reflejada.

“El medio es el mensaje”, ya lo dijo McLuhan. Este axioma nos sirve para explicar que cada medio tiene unas características propias y algunas informaciones se adaptan mejor que otras a cada uno de los medios, por lo tanto es preciso valorar qué informaciones de las que disponemos se pueden ofrecer a según qué medios para que puedan ser admitidas con éxito.

La buena reputación de la institución u organización para la que trabaja el jefe de prensa es el mejor pasaporte para que sus informaciones se conviertan en noticias. Reputación, en este contexto, es sinónimo de credibilidad de la fuente y también de relevancia social, cuestiones ambas muy valoradas por los medios a la hora de recoger sus informaciones.

Lo extraordinario y las historias humanas son candidatas a tener una buena acogida por los medios, por eso las organizaciones del Tercer Sector tienen mucho camino ganado, pues son las personas su centro de gravedad en la mayoría de los casos.

Según Pierre Bourdieu, existe una tendencia a que los medios de comunicación den mayor cabida a aquellas informaciones que incluyen acontecimientos extraordinarios o conflictivos, ya que se da un cierto acuerdo social mayoritario en cuanto a la valoración de estos acontecimientos (Fernández López: 131, 2007).

De la misma manera, identificar informaciones que tengan un matiz humano rompedor o distinto dentro de nuestra organización puede ser un instrumento para poder dar una visión distinta de la ONG o del colectivo objeto de su actividad.

Con cierta habilidad para descubrir enfoques novedosos a los asuntos que conciernen a la organización para la que trabajan, los jefes de prensa pueden entresacar suficientes noticias al cabo del año para tener una presencia constante en los medios. La labor del responsable de comunicación consiste en seleccionar algunos



de los acontecimientos que tienen lugar en el ámbito de la organización y transmitírselos a los medios. Pero dar noticias por darlas; salir por salir, puede generar una mala imagen en los medios y también entre la opinión pública. Cuidado con eso.

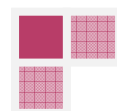
Ilustración 85 Ocasiones en las que se debe aparecer en los medios



Fuente: elaboración propia a partir de Miguel del Río.

La originalidad y el olfato son importantes, pero sobre todo, un gabinete de prensa debe ser ágil. Las horas de cierre de los periódicos y las emisiones de emisoras y televisiones son sagradas. No es ningún secreto, los periodistas trabajan contrarreloj y, aunque las nuevas tecnologías han ayudado mucho en esta tarea, en el contexto mediático se trabaja en cadena y los primeros en poner el *balón en juego* son los jefes de prensa, que deben trabajar dejando margen de maniobra para los redactores.

Es importante tener presente que la misión del responsable de relaciones con los medios no es “vender” noticias, sino ofrecerles información, con objeto de apoyarles en el desarrollo de su trabajo. Una visión equivocada de esto puede



conducir a un atosigamiento de los medios, como se apuntaba en la investigación aludida en el epígrafe 13.1.2.

Facilitar el trabajo a los compañeros de la prensa significa atenderles adecuadamente, devolver sus llamadas con rapidez, pero también no apabullarles con un volumen exagerado de información. Siempre será mejor ofrecerles la posibilidad complementar la información, que enviarles documentación excesiva que probablemente no tendrán tiempo de leer.

En esta misma línea, también es importante el rol de “asesor” que, para los periodistas, puede desempeñar un buen jefe de prensa, el cual se puede erigir como una autoridad en lo que se refiere a la familia donde se halle ubicada su organización (ONGs, ONGds, cooperativo...). Hay materias muy especializadas, que quienes mejor las conocen son los que trabajan en ellas. Esta *consultoría* desinteresada, y no necesariamente vinculada a una iniciativa del dircom, puede ser una inversión con un alto retorno en la construcción de las relaciones de confianza entre jefes de prensa y periodistas.

La agenda informativa diaria resulta una herramienta muy útil para los gabinetes de prensa de las organizaciones del Tercer Sector o las empresas -siempre que se trate de entidades de cierto peso - a la hora de transmitir hechos relevantes, susceptibles de ser cubiertos por los medios. Los periodistas se apoyan en ellas para programar adecuadamente su trabajo y para que, en caso de no poder cubrir algún evento de la misma, sea el propio gabinete de prensa el que se encargue de facilitar al profesional del medio información detallada del acto en concreto (nota de prensa con declaraciones, imágenes, etc...)

En el terreno de las relaciones con los medios, las agencias de noticias juegan un papel crucial, en tanto que son referencia para los propios medios de comunicación. Por eso, es tarea fundamental para un jefe de prensa realizar un seguimiento constante y diario de las previsiones informativas de las agencias y hacer partícipes primeramente a las mismas de las previsiones del gabinete de prensa. Las agencias de prensa pueden resultar el perfecto aliado cuando haya que transmitir una información delicada de la institución o cuando sea necesario alcanzar un gran eco informativo, porque son fuentes prioritarias para los medios de comunicación.

En un plano más técnico, a continuación se ofrecen algunas consideraciones, que llevadas a la práctica, pueden ayudar a mejorar la presencia en los medios de comunicación a las organizaciones del Tercer Sector:

12.2.5.1.- LAS NOTAS DE PRENSA

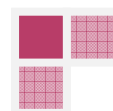
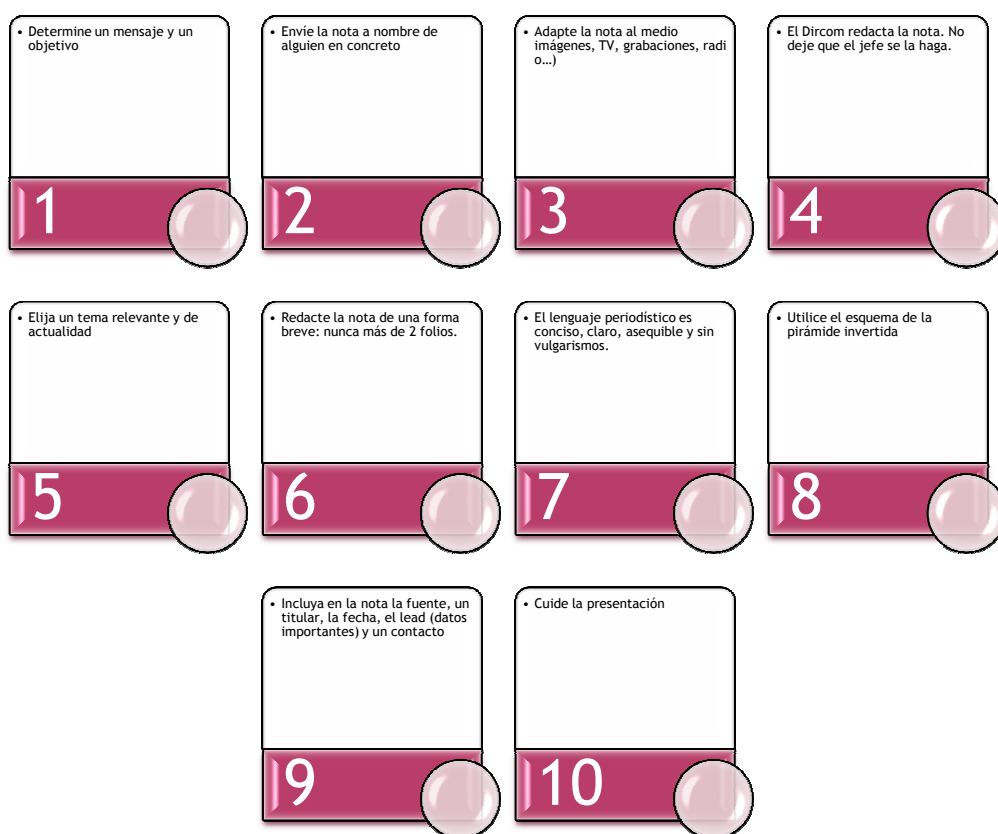


Si de algo están convencidos los profesionales que trabajan en los gabinetes de prensa es que las noticias hay que perseguirlas. De nada vale hacer un envío indiscriminado de notas de prensa, si después no se cuida el contacto con el redactor en el medio para darle más detalles del evento, o para simplemente interesarse -sin ser pesado- si tiene idea de recoger la noticia. Algunos autores como Miguel del Río (2008) sostienen, además, la conveniencia de ponerse en contacto, incluso antes, para avanzar el contenido de la nota y la importancia que tiene para la institución el tema de la misma. Para este mismo autor, también es importante interesarse y transmitir la opinión del gabinete de prensa al medio, cuando la noticia no ha sido correctamente tratada o el resultado no ha sido el esperado por haber sufrido recortes.

A la hora de enviar la nota de prensa a los periodistas de la radio, hemos de pensar en sonidos, por ello es importante adjuntar un archivo de audio con las declaraciones del protagonista de la noticia a fin de que puedan ser recogidas en sus programas.

DECÁLOGO DE LA NOTA DE PRENSA

Ilustración 86 Decálogo de la nota de prensa eficaz



Fuente: elaboración propia, a partir de Sergio Fernández, 2007

De la misma manera, aplicando la máxima de facilitar lo posible el trabajo a los directores de los programas de radio, hemos de elegir una tipografía en la nota de prensa que sea visualmente cómoda y clara (Arial, Verdana, Times...) a fin de que pueda ser directamente leído por el locutor en antena.

12.2.5.2.- LAS RUEDAS DE PRENSA

Saber organizar bien una rueda de prensa no es tarea sencilla. Lo más importante lo venimos defendiendo a lo largo de todo el capítulo: las ruedas de prensa se convocan cuando hay algo relevante que contar y no se justifican si no es porque hay una información importante detrás que hay que transmitir y que se puede concretar en un titular. La pregunta que hay que plantearse siempre antes de convocar una rueda de prensa es: ¿no es más adecuado transmitir esta información a través de un comunicado de prensa?.

El convocar de manera injustificada una rueda de prensa puede repercutir negativamente en la imagen de una organización, porque en definitiva se pierde credibilidad. No hay nada peor que trasladar un mensaje *descafeinado*, difuso o intrascendente. Con este tipo de convocatorias indiscriminadas, lo que se consigue es *quemar* esta herramienta tan útil de comunicación, que bien gestionada es un magnífico método para conectar con los periodistas “cara a cara”.



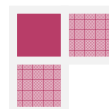
Ilustración 87 Decálogo de una Rueda de prensa

- 1 • Convoque con una semana de antelación
- 2 • Suscite el interés por la convocatoria (dato relevante)
- 3 • Llame el día anterior para recordar la convocatoria
- 4 • Elija un buen portavoz de la organización
- 5 • Elija el día y la hora apropiados
- 6 • Prepare las posibles preguntas y respuestas
- 7 • Tome nota de todos los medios asistentes.
- 8 • No descuide ningún detalle de la puesta escena (iluminación, conexiones, sonido, imagen de marca...)
- 9 • Cuide la duración de la rueda de prensa y abra siempre un turno de preguntas.
- 10 • Después de la rueda, envíe una nota y haga el seguimiento.

Fuente: elaboración propia a partir de Sergio Fernández, 2007

El éxito de las ruedas de prensa depende de su preparación, tanto en la forma como en el fondo. En lo relativo al contenido, hay que tener muy claro qué mensaje se pretende transmitir (uno o dos a lo sumo), qué titular se persigue generar y sobre todo qué preguntas pueden surgir. Por eso, una función esencial del responsable de comunicación es preparar adecuadamente la rueda de prensa con el o los portavoces de la organización. Estos deben ser conscientes de que si se convocan a los medios se está expuesto a recibir preguntas, que hay responder siempre, ya sea del tema objeto de la rueda de prensa o de cualquier otro que esté en la agenda de los medios. El “hoy no toca” es la muestra más descarada que se da sobre todo en el mundo de la política, donde los políticos pretenden imponer la agenda informativa y es la mejor manera de que líder, sea del campo que sea, se granjee las críticas de los medios. Las comparecencias informativas sin preguntas están muy mal vistas por la profesión periodística, que rechazan este formato (del Río: 310, 2008).

El mejor antídoto para que el portavoz de la organización se quede fuera de juego es preparar con él todas las susceptibles preguntas *embarazosas* que puedan formularle en el transcurso de la rueda de prensa (gestión de fondos, temas



polémicos con los colectivos beneficiarios de la ONG, enfrentamientos con gobiernos...) y sobre todo, es necesario preparar la argumentación para neutralizar cualquier situación crítica. Salir airoso de estas situaciones no es en absoluto sencillo y adquirir práctica en las comparecencias, lleva su tiempo y mucha preparación.

En cuanto a la forma, todo cuenta: el horario, la sala, la iluminación, las facilidades técnicas... Sobre el horario, todos coinciden en apuntar el tramo que va desde las 10,00 a 11,30 hrs. como el más adecuado para celebrar una rueda de prensa. La convocatoria se debe realizar con al menos un día de antelación, no sólo enviando la misma, también llamando personalmente para confirmar su recepción.

Convocar para el mismo día distorsiona la programación de tareas en las redacciones, sobre todo de los medios más pequeños. Por otro lado, si podemos elegir, es más adecuado de martes a jueves, puesto que los lunes está más cargada la agenda informativa y los viernes están afectados por el cambio de turno a fin de semana en las redacciones.

Pero para dar en la diana y lograr la máxima asistencia de medios, hay que estar muy atento a la agenda informativa del día, a fin de decidir que fecha nos conviene más. Las previsiones de las agencias y las webs oficiales nos servirán de ayuda, siendo imprescindible además, conocer la parrilla de horarios de todos los medios: hacer coincidir una rueda de prensa con la emisión de los propios programas o las horas de cierre, es un error garrafal, difícil de justificar.

En cuanto a la puesta en escena de la rueda de prensa, es importante recordar que la identidad visual de la organización que la ofrece ha de estar presente en el escenario, contando con una trasera, un frontis, photo call, pop up o enara. Así mismo, la disposición de los elementos que se encuentren encima de la mesa de los ponentes debe estar perfectamente estudiada (identificadores con los nombres de los intervinientes, faldón para cubrir la mesa, agua...) pero sobre todo, debe estar despejada para dejar espacio a grabadoras y micrófonos.

Y lo más importante, los periodistas deben estar cómodos, por lo que las sillas donde se ubiquen deben contar con mesa para poder tomar notas de manera sencilla. Deben estar dotadas de papel y bolígrafo, así como de la carpeta de prensa que se le haya entregado al entrar, pensada también para los medios audiovisuales, es decir que incluya pendrives, cds con imágenes o con la presentación del orador, si es posible.

Las ruedas de prensa ante las cámaras requieren unas condiciones técnicas de iluminación y decoración óptimas, puesto que es habitual que se recojan planos de los periodistas participantes en la misma. Preparar una rueda de prensa en la que están convocados medios televisivos requiere un esfuerzo adicional, sobre todo por parte del interviniente, que tendrá que utilizar un lenguaje sencillo, frases cortas y contundentes que se puedan convertir en “totales” para los programas de T.V.



Además, deberá tener presente llevar un aspecto impecable, el lenguaje de los gestos, mirar a los diferentes periodistas y el mirar a la cámara de vez en cuando para dar la impresión de que se dirige a los espectadores.

Las tomas de sonido son muy necesarias para los medios audiovisuales, igual que la iluminación de la sala, no sólo para que esté bien iluminado el compareciente, sino especialmente para las grabaciones de televisión. La sala de prensa si es posible debería estar dotada para acoger a un mínimo de 25 periodistas y deberá contar con un sistema de megafonía que permita la grabación de los periodistas desde su puesto informativo.

En esta misma línea, es importante garantizar que los portavoces que intervienen en una rueda de prensa también piensen en los profesionales de la radio que están cubriéndola, puesto que en muchas ocasiones el sonido tomado en alguna rueda de prensa no es compatible con su emisión por las ondas. Esto es en gran parte un error atribuible al portavoz, que no se acerca convenientemente al micrófono cuando esta interviniendo o habla demasiado deprisa en un tono inadecuado, pero también es culpa del responsable de relaciones con los medios, que ha de garantizar unas apropiadas conexiones técnicas para grabar el sonido directamente.

Por otra parte, es importante destacar que hay que atender de manera exquisita a los compañeros convocados desde que llegan a la sede -deben ser recibidos por el propio jefe de prensa- y acompañados a la sala de prensa. Y si al final de la rueda de prensa el periodista quiere ampliar información del portavoz de la organización, el responsable de relaciones con los medios le facilitará el contacto. De hecho, las ruedas de prensa no acaban cuando se marchan los periodistas a sus respectivas sedes, esa misma tarde es recomendable realizar una ronda de llamadas para ofrecerles materiales complementarios que puedan requerir para confeccionar el artículo o la pieza correspondiente.

12.2.5.3.- LAS ENTREVISTAS

Cerrar una entrevista para el dirigente de la organización, político o directivo de turno se ha convertido en la meta más perseguida por los directores de comunicación de las organizaciones del Tercer Sector. Tener la oportunidad de ser entrevistado por un medio de comunicación es la mejor manera para hacer llegar las opiniones sobre los temas que les interesan destacar, o la estrategia de una entidad, en boca de sus líderes a una gran cantidad de personas, además de conseguir impacto y notoriedad de cara a la opinión pública. No en vano, es el recurso más anhelado y al mismo tiempo, más complicado de gestionar para estos profesionales.

En el contexto de la política, esto es especialmente complicado sobre todo en la prensa no partidista, pero su dificultad se compensa con los importantes beneficios que puede reportar al candidato. *“La importancia de la prensa no*



partidista reside en que proporciona al candidato el primer medio de acceso a las categorías de población a las que puede interesar su mensaje, pero que podría no haber mostrado interés al principio, y por tanto no haber hecho el esfuerzo para recibirla. (...) La prensa no partidista es la que más interesa a los responsables de comunicación de las entidades del Tercer Sector porque su credibilidad es muy superior a la prensa de partido” (Maarek: 119, 1995).

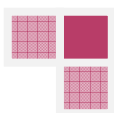
Ante una entrevista, la primera cuestión que hay que saber manejar es, si es recomendable solicitar el cuestionario con anterioridad. En este punto, hay disparidad de opiniones: los jefes de prensa opinan que si, sobre todo si se trata de una entrevista larga, mientras que algunos periodistas se sienten recelosos a la hora de adelantar las preguntas. No hay una única respuesta a esta cuestión. Todo depende del nivel (una vez más) de confianza que se tenga con el profesional del medio y del ambiente de cordialidad que se pueda generar.

Ilustración 88 Decálogo de las Entrevistas para los medios de comunicación

1	•Recabe el máximo de información antes de la entrevista
2	•Piense en posibles titulares para que los diga su jefe durante la entrevista
3	•Recuerde que cualquier comentario durante la entrevista puede recogerse como titular.
4	•No deje que su jefe entre nunca en el juego de la polémica
5	•Es preferible ser la fuente de información, que el protagonista de una noticia generada por otros.
6	•Conozca primero que el periodista los puntos débiles de la organización
7	•Los micrófonos nunca duermen, incluso cuando ha terminado la entrevista.
8	•Capte la atención, no la llame
9	•Conozca de antemano el estilo del entrevistador
10	•Cuide su aspecto y su lenguaje no verbal, más que el propio mensaje.

Fuente: elaboración propia a partir de Sergio Fernández (2007)

El responsable de relaciones con los medios de la ONG debe facilitar cuanta información de contraste requiera el periodista para preparar la entrevista, además



de un dossier detallado sobre la organización y del entrevistado (biografía, aficiones, proyectos desarrollados, fotos, etc). En paralelo, deberá documentar correctamente al dirigente de la institución, antes de celebrarse la entrevista, para que se maneje en todos los temas que puedan surgir de manera colateral del presente, pero sobre todo del pasado. Y en concreto, deberá asesorar a su jefe en la manera de actuar, de vestir o de mostrarse natural (si fuera necesario y así se lo demandase) para conseguir el efecto deseado.

En lo relativo a la puesta en escena, no hay que perder de vista el lugar, el ambiente, la luz, la decoración, los sonidos... Corresponde al Jefe de relaciones con los medios proponer al periodista el lugar más adecuado para celebrar la entrevista. Obviamente estas recomendaciones sólo aplican en el caso de que se trate de entrevistas pactadas previamente y no de declaraciones de alcance obtenidas en el transcurso de algún acontecimiento.

Dar juego ante la cámara: ¿misión imposible?.

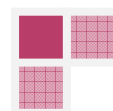
No nos engañemos, el glamour que tiene la televisión no lo tienen el resto de medios, por eso responsables de comunicación de las entidades del Tercer Sector, instituciones y empresas desean aparecer en ese medio. Esto hace la vida un poco más difícil al dircom o jefe de relaciones con los medios, que a menudo debe invertir muchas horas de su tiempo para conseguir gestionar un total en algún programa televisivo.

Este anhelo tan desmedido tiene su justificación: el 98% de los hogares españoles dispone al menos de un televisor y, con la inminente implantación de la televisión digital terrestre, se prevé que el consumo televisivo alcance cotas mucho mayores.

Muchas veces ocurre lo contrario, puede llegar una invitación para participar en un programa en el que por sus contenidos o tono, no es conveniente intervenir. Tan importante es que un jefe de prensa se mueva para conseguir una aparición en la televisión, como que sea capaz de declinar una invitación no deseada, sin molestar al periodista.

En cualquier caso, para conseguir que el líder de nuestra organización sea invitado a participar en un programa de televisión, lo primero que debemos conocer es cómo está estructurado el equipo de profesionales. Directores, redactores, guionistas, productores, presentadores configuran un mundo para muchos jefes de prensa desconocido porque no han tenido contacto con este medio, por lo que, sin duda deben esforzarse en conocerlo (*Veáse El candidato, Herrero y Rodríguez, 2008*).

¿Es conveniente que el responsable de la organización acuda a un programa de televisión?. Esta es una pregunta que cualquier Dircom debiera plantearse antes de



gestionar una aparición en la televisión, dado que no todas las personas *dan juego* ante las cámaras. *“El secreto de dar juego no consiste en que todo lo que se diga genere polémica, para eso ya hay polemistas profesionales, sino lo que se diga sirva para hacer avanzar el debate, la tertulia, el programa en general. Un invitado que hunde un programa cada vez que abre la boca, no vuelve. Un gesto, una postura, una mirada, un silencio o una simple expresión, son más esclarecedoras, en ocasiones, que un discurso de dos minutos en donde no se ha dicho nada ”* (Herrero y Rodríguez, 2008).

Conocer con antelación al tipo de programa al que se tiene previsto asistir, si es en directo o grabado, magazine o informativo, si es una entrevista cerrada o se trata de un debate, si entran llamadas de los televidentes o comparto programa con otros invitados es fundamental para preparar la intervención convenientemente.

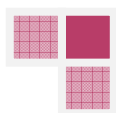
Que sea en directo asegura que el mensaje se transmite en su globalidad. Los programas grabados pueden sufrir recortes en postproducción, que pueden poner en peligro nuestro mensaje. De igual manera, no es lo mismo ser entrevistado en exclusiva, que compartir pantalla con otros invitados (sobre todo si son oponentes, en el caso de la política).

También es importante conocer que aunque se pacten los temas de los que se va a tratar en el programa, el contenido de los aspectos sobre los que el periodista preguntará no se cierra hasta minutos antes del inicio, incluso durante la realización de la entrevista se pueden formular preguntas de temas que, en principio, no estaban acordados. La preparación y la pericia del dirigente de la organización es la única receta válida para resolver este tipo de situaciones.

El Dircom debe dominar las herramientas narrativas del lenguaje audiovisual para poder asesorar convenientemente a su dirigente. Piezas (o vtr) *total* (corte o declaración), *colas*, *crawls* o rótulos, se van a ir utilizando mientras que el líder está interviniendo en el programa. Nada de lo que se utilice debe distraer su atención, pero no está de más ser consciente de cuándo están ocupando el total de la pantalla (colas) o se están utilizando como apoyo para resaltar alguna de sus frases (crawls).

Lo que más riesgo puede tener para un dirigente que interviene en un programa de televisión es el *total*, declaraciones que forman parte del archivo de documentación del medio y que pueden ser recuperadas para enfatizar unas declaraciones que hizo en el pasado, pudiendo ser contrarias a las de ahora. Prever esto es tarea del jefe de prensa que debe adelantarse y preparar una argumentación lo suficientemente convincente para que neutralice los posibles efectos perniciosos para la imagen de la organización del Tercer Sector.

El jefe del gabinete de comunicación es el enlace con los productores del programa y antes de pactar la entrevista, debe encargarse de conocer cuál va a ser



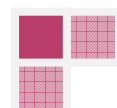
el tema o los temas que se van a tratar, a fin de poder preparar y colocar el mensaje deseado en su intervención. La presencia en programas de televisión se estipula con varios días, por lo que siempre hay tiempo de preparar convenientemente la entrevista.

Cualquier intervención que se gestione debe estar bien elaborada, independientemente del tiempo que vaya a consumir pantalla. Conocer los minutos que la dirección del programa tiene intención de dedicar a la entrevista permitirá al jefe de prensa valorar la trascendencia que, en principio, concede el programa al tema de la intervención y los minutos que disponemos para dejar claro el mensaje (Herrero y Rodríguez: 37, 2008)

Ilustración 89 Respuestas clave en una entrevista en los medios



Fuente: Julio César Herrero y Amalio Rodríguez (2008)



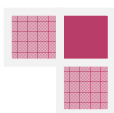
Tener preparadas las respuestas a las preguntas anteriores es responsabilidad del jefe del gabinete de prensa, igual que garantizar que el dirigente se sienta cómodo en el plató de televisión, para lo cual lo primero que hay que hacer es llegar con antelación suficiente al programa, saludar a todos los miembros del equipo, no sólo al presentador - porque todos van trabajar para que su imagen y su voz salga bien- y ubicar dónde se encuentra su cámara.

En general, las preguntas suelen ser la mayor preocupación para el entrevistado, cuando lo que verdaderamente debería preocuparle son sus respuestas. Lo que debería tener claro el líder es el mensaje que quiere transmitir, independientemente de cuáles sean las preguntas. Las preguntas facilitarán más o menos la colocación del mensaje, pero en absoluto deben impedirlo. Lo importante por tanto es colocar el mensaje. *“Este es el punto relevante de las entrevistas: suponen una oportunidad para establecer un mensaje. Y debe ser este el objetivo con el que el político rescinda a un cuestionario. La entrevista entre un político y un periodista es un juego. Cada uno tiene un objetivo: el periodista, sonsacar lo que el político no quiere decir; y el político, dejar bien claro lo que ha determinado y no moverse ni un ápice de ese límite. Los dos conocen las reglas”* (Herrero y Rodríguez, 2008).

En televisión y también en la radio las respuestas deben ser breves, pero escuetas, sencillas, pero no aburridas, impactantes, pero no alarmantes y familiares, pero no vulgares. Estos axiomas son la clave para generar que las declaraciones de un líder aparezcan recogidas en todos los informativos, en lo que se denomina *total*. El líder debe pensar en este formato cuando le acercan un micrófono y le piden una declaración: frase corta, con sentido e impactante.

Cuenta la revista Time que cuando los productores de televisión organizaron en 1960 el primer debate televisado de las elecciones presidenciales norteamericanas entre Richard Nixon y John F. Kennedy, los asesores de los candidatos invirtieron más tiempo discutiendo los detalles del formato (tiro de cámara, colocación de las sillas, escenario, etc.) que sobre el propio contenido del debate. A todos a los que les apasiona el marketing político saben que el resultado final fue que el debate dialéctico estuvo más condicionado por aspectos de forma, externos al discurso, como el aspecto de los candidatos, que por sus propuestas políticas concretas.

En la actualidad esto también se produce. Para preparar adecuadamente la intervención en un debate televisado, los asesores políticos y los directores de comunicación de los partidos, limitan los riesgos de una mala difusión, contratando a realizadores de televisión que son los que mejor saben cómo filmarlos para sacar el mayor provecho de su imagen. *“Todos los aspectos técnicos de las emisiones de televisión - los encuadres, la realización, incluso el sonido- pueden influir considerablemente en la comunicación. Una toma hecha desde un ángulo bajo puede*



hacer que el candidato aparezca como por encima de su interlocutor, pero también puede jugar en su contra, si el ángulo deja que se vea una barbilla que no está bien afeitada; los matices de la grabación del sonido pueden acentuar, perjudicándole, algo que se ha dicho en un tono elevado, hacer que la voz parezca menos masculina o atenuar una voz excesivamente grave” (Maarek: 147, 1995).

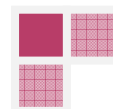
En algunos países occidentales los principales candidatos suelen contratar a sus propios realizadores para los debates televisados trascendentales, a fin de supervisar junto con los colegas que trabajan para otros responsables de comunicación y el propio realizador de la cadena donde se va a celebrar el debate, aspectos tales como los límites de tiempo de intervención de cada candidato, las condiciones para tomar la palabra, el decorado del plató, la gama de tomas que se usarán, las técnicas de edición que se emplearán, etc.

¿Cómo gestionar una intervención en la radio?.

Líderes de todo tipo, especialmente del ámbito del Tercer Sector entran todos los días en los programas de radio, al ser un medio más sensible a los temas sociales, y luego esas mismas declaraciones se recogen en los periódicos, e incluso en las televisiones que hayan enviado sus cámaras al estudio de radio (normalmente convocados por algún gabinete de prensa). No se quedan atrás los medios digitales que también recogen en sus enlaces los cortes de las declaraciones más relevantes que se hayan podido producir.

Por todo ello, gestionar una intervención en algún programa de radio no es en absoluto trivial, porque es un medio que garantiza un gran impacto (en España casi un 54% de la población escucha la radio). Participar en tertulias, entrevistas o entrar en directo para los informativos, son algunos de los objetivos que se plantean conseguir los directores de comunicación para sus responsables directos. Lo más sencillo: hacerlo por teléfono, porque los nervios juegan menos malas pasadas, pero aún así debemos tener presente algunas recomendaciones que el jefe de prensa puede trasladar a su jefe para que eso que tanto le ha costado conseguir se traduzca en un triunfo.

Una de las primeras cuestiones que se deben conocer antes de ir a un programa de radio es que a veces los estudios pueden incluso descentrar más al dirigente que los platos de televisión. Los auriculares, los gestos de los técnicos y los movimientos del propio entrevistador pueden descentrar al entrevistado y hacerle perder el hilo de su intervención. Pero lo que peor puede pasar en un estudio de radio es que el líder de la organización baje la guardia ante cualquier micrófono. Es tarea del jefe de prensa recordarle que nunca se sabe a ciencia cierta cuando están abiertos los micrófonos. Nunca está de más. Y si no que se lo digan a



experimentados responsables de comunicación de políticos del panorama nacional actual que han sido protagonistas de notorios patinazos, por hablar de lo que no debían delante de un “inofensivo” micrófono en un intermedio de la entrevista.

Conocer de antemano el programa, su audiencia, su conductor, el tono y el enfoque que este le impregna y los tertulianos habituales, son las primeras cuestiones que el jefe de prensa debe trabajar y comunicar a su responsable directo.

Recordar cuestiones como empezar saludando al presentador, a los oyentes y agradecer la oportunidad de intervenir, así como escuchar atentamente las preguntas, no interrumpir y ser conciso en las respuestas, son cuestiones clave que no se deben olvidar en una intervención en la radio.

12.2.5.4.- El Dircom 2.0

Internet se ha convertido en un medio de comunicación por méritos propios, por eso es un canal que hay que dominar si queremos que nuestra institución tenga una adecuada repercusión pública. Para el Tercer Sector esto es especialmente relevante, pues es un medio al que como hemos comprobado en el estudio empírico tienen acceso casi el 100% de entidades.

Si analizamos el uso que se está dando de este medio por parte del mundo de la política podremos extraer conclusiones muy valiosas para el propio Tercer Sector. Dicen los expertos que es uno de los recursos que mejor ha gestionado Obama en su campaña y que ha sido precisamente lo que le ha catapultado hacia la Casa Blanca. Las cifras que describen la movilización de simpatizantes del nuevo presidente norteamericano en internet, hablan por sí solas (Arroyo en el boletín de ACOP, El Molinillo nº 8, 2009):

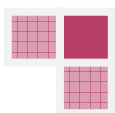
13 millones de personas en la lista de correo electrónico de la campaña. Obsérvese que esto es más del doble que MoveOn.org, el portal de acción política más potente que se halla en la red.

2 millones de perfiles creados por ciudadanos simpatizantes de Obama en My.BarackObama.com

3 millones de personas que donaron alguna cantidad para la campaña (la gran mayoría entorno a 100 \$ o menos).

1,2 millones de voluntarios reclutados por la campaña del nuevo presidente durante 2008.

Con la misma coherencia demostrada a lo largo de toda la campaña electoral en relación a internet, pocos minutos después de haber jurado el cargo como 44 presidente de Estados Unidos, el director de nuevos medios de la Casa Blanca,



Malcon Philips, sacó a la luz la nueva web de la Casa Blanca Whitehouse.gov. El nuevo modelo de gestión del Presidente en Internet se apoya en tres grandes pilares: comunicación, transparencia y participación. Con ello, Obama entiende que hablar de una nueva era implica un cambio en la forma de contar las cosas, empezando por la web oficial de su gobierno (G. Gurrionero en el boletín de ACOP, El Molinillo nº 8, 2009).

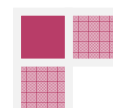
Etos datos ponen de manifiesto el importante potencial que tiene internet para causas como las que promueven las organizaciones del Tercer Sector y , especialmente para las ONGds y ONGds.

Periódicos digitales o blogs son herramientas emanadas de la imparable capilaridad de Internet en la sociedad, un potencial también para los responsables de relaciones con los medios que pueden encontrar en aquellas el mejor canal para trasladar las noticias relevantes de las organizaciones del Tercer Sector u organizaciones para las que trabajan.

No es objeto de este trabajo analizar el impacto de los periódicos digitales en todo el mundo, ni de reflexionar sobre el futuro de la prensa en papel, pero sin duda es ya una realidad, que las noticias tienen una repercusión muy alta a través del canal de Internet, sobre todo para alcanzar a segmentos de la población que hasta ahora eran impensables.

No son pocos los líderes responsables de comunicación de las entidades del Tercer Sector y de las empresas que han lanzado su propio blog para difundir sus propias opiniones de una manera diaria y con la posibilidad de establecer una línea directa con sus públicos de interés. Esta herramienta está suponiendo una vía excelente para trasladar el posicionamiento de determinadas organizaciones del Tercer Sector y personalidades a la opinión pública.

El éxito de Obama ha desvelado los resultados que en términos políticos pueden obtenerse de una estrategia de comunicación on line (modelo 2.0 u Open Government) que complementa las herramientas de comunicación tradicionales. Él y sus asesores lo vieron claro: comunicarse on line con los ciudadanos, chatear con ellos, responder a sus correos o colgar videos en *Youtube*, era una inversión que tendría un buen retorno. Ninguna organización, institución, partido o político puede prescindir de las campañas políticas en la red. Hoy, responsables de comunicación de las entidades del Tercer Sector y gobernantes, asesores y jefes de prensa no pueden obviar las infinitas posibilidades que la red de redes plantea para lograr la tan ansiada interrelación con la opinión pública. (Vázquez, Delgado y Álvarez- Canal, 2009).



12.3 - RECOMENDACIONES PARA UNAS ÓPTIMAS RELACIONES ENTRE TERCER SECTOR Y EMPRESA, EN EL MARCO DE PROYECTOS DE RSE

El tercero de los vértices del marco de gestión que planteo en esta tesis doctoral para mejorar el conocimiento y el posicionamiento de la imagen del Tercer Sector es, como decíamos al principio de este capítulo, establecer una óptima relación entre las organizaciones del Tercer Sector y las empresas, en el contexto de la RSE, pero cumpliendo una serie de condicionantes de carácter ético de manera sostenida en el tiempo, tanto un tipo de organizaciones unos como otras.

Antes de exponer las claves que desde mi punto de vista tiene que tener este marco de relación, haremos un breve repaso de los motivos que se aducen y de los beneficios que se obtienen tanto en el ámbito de la empresa como en el Tercer Sector, de la implementación conjunta de políticas de RSE.

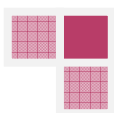
12.3.1. MOTIVOS PARA LA COLABORACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR Y LAS EMPRESAS.

Al tratarse de una realidad que se vive desde de dos puntos de vista tan diferentes, los motivos que mueven la colaboración se cifran en terrenos distintos. Los apuntamos a continuación apoyándonos en los distintos teóricos sobre la materia, que los han descrito vinculados fundamentalmente a las organizaciones del subsector *non profit*, pero que pueden ser perfectamente extrapolables a las entidades de la Economía Social, en cuanto a sus beneficios intangibles.

12.3.1.1. PARA LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Siguiendo a Martínez, Simón y Agüero (2009) son varios motivos por los cuales es conveniente para una institución no lucrativa aliarse con una empresa:

1. Fortalecer su imagen como organización.
2. Conocer adecuadamente su público objetivo.
3. Dar legitimidad a su naturaleza civil.
4. Crear contactos con otras instituciones.



5. Poder tener acceso a prácticas directivas que le harán mejorar su toma de decisiones y organización interna.
6. Acceder a diversas fuentes de recursos.

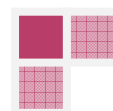
Para el sector no lucrativo, los acuerdos con el Estado, muy consolidados, y las empresas, aún en fase incipiente, son fundamentales para garantizar su viabilidad financiera. Hasta las Naciones Unidas por vía de su ex secretario general ha promovido la colaboración de los tres sectores con la creación del Pacto Mundial, dedicado, a través de nueve principios básicos concernientes a derechos humanos, medio ambiente y derechos de los trabajadores, a promover la responsabilidad social de las empresas.

Inicialmente, las instituciones no lucrativas se alían con las empresas al objeto de contar con nuevas fuentes de financiación que no las haga depender excesivamente del gobierno de turno. La independencia económica es, al final, la que facilita la independencia ideológica, que es fundamental para que estas instituciones lleven a cabo las iniciativas que consideren oportunas. Para ello, deben diversificar sus recursos económicos a través de campañas de fundraising, ventas de servicios y financiación de sus programas por parte empresas. En este sentido cabe señalar que no hay problema en que las ONG desarrollen actividades comerciales siempre que el beneficio que obtengan lo destinen al sostenimiento de los fines sociales que buscan. Las donaciones corporativas son más costosas pero son más cuantiosas y más estables.

Pero ésta no es la única aportación que las empresas pueden hacer a las organizaciones del Tercer Sector. Quedarse solamente en eso sería desaprovechar la potencialidad de esta relación. La empresa también tiene visibilidad en los medios de comunicación, marca, y reputación corporativa, fidelidad de sus clientes, know how directivo y relaciones institucionales y comerciales de las que puede beneficiarse la entidad no lucrativa.

Las ONGs adolecen de una falta de profesionalidad que puede ser combatida con la ayuda de la empresa. Es de todos sabido que la empresa es experta en tener una clara orientación al resultado, a poner en marcha proyectos necesarios y desechar otros que no concuerdan con los intereses de su público objetivo. El sector no gubernamental se puede beneficiar de este know how directivo. Por ejemplo, PriceWaterhouseCoopers realiza auditorías gratuitas a la Fundación CODESPA, lo cual facilita la transparencia de ésta y la aporta precisión en los procedimientos de control.

En determinadas ocasiones, la empresa no se encuentra en posición de dar consejo a la ONG sobre determinados temas, en cuyo caso podrá pagar los gastos de subcontratación a una entidad experta en dichos asuntos.



Las compañías crean relaciones estrechas con sus grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, administraciones públicas, etc). De estos contactos se pueden beneficiar las organizaciones no lucrativas, por ejemplo, para la creación de una filial de la ONG en otro país contando con el apadrinamiento de los contactos de sus socios empresariales en el mismo.

Asimismo, la acción publicitaria que implica todo proceso de creación de marca puede ser aprovechada por la ONG asociando su nombre con el de aquellos bienes que han desarrollado su propio discurso. Por ejemplo, Levi's tomó la decisión de realizar una campaña de marketing internacional con el objetivo de llegar a su público objetivo, los jóvenes, dando apoyo a sus principales preocupaciones y consolidando sus valores (la lucha contra el desempleo, el SIDA, la pobreza, la discriminación y el racismo). Levi's llevaba varios años cooperando con la Fundación Anti-Sida de España. La campaña internacional en nuestro país se definió en el apoyo a esta fundación dando información en sus spots sobre la forma de prevenir el SIDA entre los jóvenes. Entre las dos organizaciones surgió un vínculo del cual se aprovecharon ambas.

12.3.1.2.- PARA LAS EMPRESAS

Por su parte, las empresas se zambuyen en este tipo de relación con el Tercer Sector de acuerdo a unos motivos. De cara a analizar la conveniencia de emprender una estrategia de acción social por parte de la empresa, según la National Commission on Philanthropy and Civil Renewal(...), existen cuatro motivos que pueden justificar la implicación con una entidad no lucrativa:

1. El propio interés: esperar recibir algo a cambio de su colaboración.
2. Por autosatisfacción y autocomplacencia: donar algo implica en sí mismo una satisfacción.
3. Por altruismo: aportar algún bien a alguien que lo necesita complace.
4. Por compromiso y convicción: porque se identifica como un deber.

Estas razones no se presentan aisladamente sino que se enlazan unas con otras. Por ello, es transcendental identificar las razones que mueven a los donantes a realizar sus donaciones al objeto de contribuir a mejorar las relaciones.

La acción social de las empresas ha venido siendo desarrollada por las organizaciones no lucrativas ya que la especialización de éstas facilita que la empresa delegue en ellas llevar a cabo determinados proyectos. La coexistencia del



Estado, empresa privada y ONG en la facilitación de bienes sociales a la ciudadanía es percibida como muy competitiva en el ámbito académico. Cada elemento tiene su interés particular: el Estado ganar poder, la empresa conseguir más beneficios y la ONG implicar a la sociedad civil, aunque en todas ellas se da la característica común de conseguir la mayor relevancia posible.

12.3.1.3.- CRITERIOS QUE DEBE CUMPLIR UNA ORGANIZACIÓN DEL TERCER SECTOR PARA COLABORAR CON LA EMPRESA

Pero al igual que las empresas se mueven por unos razones claramente identificadas, también fijan unos criterios o condicionantes a la hora de seleccionar la entidad del Tercer Sector con la que colaborar. Así, según Guardia (1998), las empresas eligen los compañeros de viaje del Tercer Sector para emprender un proyecto de acción conjunto atendiendo a los siguientes criterios:

1. La organización interna: es necesario conocer las características de cada entidad, el marco jurídico en el que se mueve y no descuidar cuestiones tan básicas como saber si está constituida legalmente, bajo qué forma, quién la dirige, sus órganos de gobierno, sus niveles de seriedad, etc.
2. La capacidad logística: la entidad debe adecuarse a la envergadura del proyecto y la empresa debe decidir, en el caso de que no sea así si la dota de la infraestructura necesaria.
3. La masa social que representa la entidad del Tercer Sector y sus afinidades con el público interno de la empresa.
4. La implantación territorial de la entidad del Tercer Sector, siendo necesario que la organización del Tercer Sector seleccionada esté implantada en el área geográfica donde se ubican los públicos, especialmente los clientes, de la empresa.
5. Las actividades que realiza la ONG tienen que ser susceptible de generar sinergias con la actuación de la empresa.
6. La presencia en los medios de comunicación, siendo deseable para la empresa que la entidad ya tenga suficiente notoriedad o que la colaboración sea susceptible de disfrutar de una buena cobertura informativa por su interés o singularidad.
7. Los valores a los que se asocia la entidad del Tercer Sector puedan ser compartidos por la empresa de forma mimética.
8. La credibilidad de la organización del Tercer Sector. La empresa se asociará con una organización totalmente comprometida con una causa digna para que aporte credibilidad y solidez a la relación. La credibilidad de la entidad



viene determinada por su grado de compromiso con la causa. Para determinar esto, las empresas ponen el foco en las actuaciones ya realizadas en los últimos años por la ONG.

9. La notoriedad de la organización del Tercer Sector Sectores quizás el principal criterio que utilizan las empresas para entablar relaciones con ella, pero a juicio de Guardia (1998) *“la notoriedad debe ser la consecuencia final de la correcta ejecución del programa que se desarrolle conjuntamente entre ambas entidades. A su modo de ver, no se puede esperar cándidamente que los valores de una entidad se asocian a la marca simplemente por mostrar dos logotipos unidos en una simple promoción”* (Guardia, 1998: 102-103).

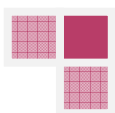
12.3.2. CONSECUENCIAS DE LA RELACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR Y EMPRESAS

Algunas de las consecuencias que hay que tener en cuenta y que se pueden derivar de la relación entre empresas y entidades del Tercer Sector, son las que Bloom, Yu Hussein y Szykman (1998) de la Universidad de North Carolina muestran a continuación:

12.3.2.1. PARA LAS EMPRESAS

Para las empresas, las principales consecuencias derivadas de una relación con entidades del Tercer Sector son las siguientes:

- a. Si la compañía no realiza una campaña de marketing social de larga trayectoria, es difícil que tenga una posición consolidada en el mercado. Cambiar los comportamientos es un proceso que requiere tiempo y si un compromiso a largo plazo por parte de la empresa hay muy pocas posibilidades de que un determinado colectivo cambie su conducta.
- b. Las causas y las consecuencias que no son “políticamente correctas” no tiene futuro. Las empresas tienden a huir de aquellas causas sociales que no sea segura y que no les pueda dar una imagen enteramente positiva.
- c. Aparte de los beneficios implícitos de asociarse con determinadas causas sociales, las empresas también deben ser conscientes de los peligros potenciales que se pueden derivar de esa relación, puesto que a veces al involucrarse con un tema social, pueden recibir críticas por parte del público. Y así en vez de valorar su conciencia social, se las puede acusar de que hacen poco. En un intento de hacer frente a esas críticas, la empresa puede perder como objetivo su misión y puede generar efectos inversos.

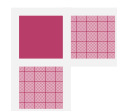


- d. Cuando una empresa establece una relación a largoplazo con una entidad sin ánimo de lucro, aumenta la posibilidad de conflicto e el momento de conseguir los objetivos planteados en la colaboración. Si la empresa decide finalizar esa colaboración, puede perudicarse su imagen corporativa. Por otra parte si la empresa intenta influir e los objeyivos de la ONG, puede granjearse problemas éticos, o si decide cambiar los objetivos de la empresa para adaptarse a la entidad podría generar graves problemas con su accionariado.
- e. Por último, si la organización sinánimo de lucro tiene problemas internos como consecuencia de luchas de poder o dificultades en la gestión transparente de sus recursos la publicidad adversa que sufrirá, se va a hacer extensible a la empresa.

12.3.2.2.- PARA LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Para las organizaciones del Tercer Sector, las principales consecuencias negativas de establecer una relación en el marco del marketing social con las empresas, según estos mismos autores se centrarían aen lo siguiente:

- a. Cuando establecen una relación a largo plazo, las entidades del Tercer Sector pueden caer en una dependencia muy fuerte de financiación y asistencia por parte de las empresas. Con el tiempo, las organizaciones pueden llegar a adr prioridad a las mismas necesidades de las empresas antes que las de sus propios beneficiarios o los colectivos a los que dedican su actividad. Siempre existe el peligro de que las necesidades de la la empresa y no, los intereses de la sociedad sean la fuerza conductora de las decisiones estratégicas.
- b. Cuando una empresa sufre una mala publicidad, la entidad del Tercer Sector puede verse afectada por estas consecuencias. A largo plazo puede afectar a la financiación que obtenga la entidad de otras fuentes, bien sea la administración u otras compañías, provocando que la ONG dependa aún más de la empresa que ha sido roigen de críticas.
- c. Las entidades pueden comprometer su integridad si se establece una relación demasiado estrecha con la empresa. De cara a la opinión públota puede parecer que la ONGse vende al mejor postor y puede ser objeto de íticas y estar e el punto de mira de los medios de comunicación(Guardia, 1998:168-169).



12.3.3. CLAVES PARA UNA RELACIÓN EXITOSA ENTRE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR Y EMPRESAS.

Diferentes autores han avanzado en la elaboración de un inventario de las circunstancias que hacen más factible alcanzar el éxito en las relaciones entre empresas y organizaciones del Tercer Sector. Para Guardia (1998) estas claves se podrían resumir en lo siguiente:

Elegir la causa más adecuada, entendiendo opor causa: *“aquella iniciativa o actividad que un colectivo de personas está dispuesto a apoyar porque persigue un objetivo acorde con sus ideas, actitudes y valores”*. Una adecuada elección de la causa garantizará oportunidades de compartir valores con los propios destinatarios y facilitará el alcanzar el éxito para ambas partes.

Las empresas y las entidades del Tercer Sector deben buscar territorios comunes, una causa que sintonice con los propios valores de ambas organizaciones y que esté próxima al desarrollo de sus actividades cotidianas.

Es especialmente importante que exista una coherencia y afinidad entre la empresa y la entidad del Tercer Sector a la hora de determinar los objetivos de la colaboración y los medios y recursos que se van a facilitar tanto por una como otra, para alcanzar el fin propuesto. Preocupaciones como la sinergia, la proximidad, el conocimiento mutuo y la confianza son elementos básicos a analizar para determinar las posibles áreas de colaboración entre las empresas y las entidades del Tercer Sector.

Por otro lado, hay determinadas cuestiones más operativas que no se deben dejar al albur de los acontecimientos en el marco de la relación entre empresas y ONGs. Nos referimos a la definición concreta del contexto de relación y del grado de cooperación entre ambas entidades, con el fin de conseguir la meta propuesta, pero también para garantizar la máxima credibilidad ante los públicos de interés de una y otra entidad. Para ello es muy importante dejar claro de que manera se implican ambas organizaciones en el proceso de comunicación de las actividades y por supuesto, explicitar cómo los dos miembros de esta relación canalizan, si las hubiera las aportaciones o ayudas destinadas a la causa propuesta. Muchas de las propuestas que podemos encontrar, especialmente aquellas que se limitan a una acción promocional de marketing con causa, han resultado ser un fracaso tanto para las empresas como para loas ONGs, por descuidar este asunto.

Y sobre todo lo que ha de presidir las relaciones entre empresas y organizaciones no lucrativas es que la acción que se implemente debe cambiar el comportamiento de los clientes haciéndolos sensibles al fin social y beneficiar, al



mismo tiempo, a la propia marca, es decir, esta colaboración sólo tendrá éxito y será sostenida en el tiempo si la empresa también obtiene rédito de la colaboración.

En esta misma línea de pensamiento, según el Nordic Partnership (2004), las cualidades necesarias en el partenariado exitoso entre empresas y ONG son las siguientes:

1. cooperación en resultados específicos,
2. contribuciones mutuas,
3. riesgos y beneficios compartidos,
4. valores y compromisos mutuos y
5. la confianza y transparencia como base.

En la relación de confianza que se establece entre empresas y entidades del Tercer Sector hay también una cuestión que no debemos perder de vista y es que, tanto unas como otras, se necesitan mutuamente, esto es ninguna empresa reúne en sí misma las capacidades para desarrollar programas de marketing social corporativo, y por supuesto las ONGs no disponen de suficientes recursos para llevar a la práctica todas sus iniciativas, por ello es muy importante conocer cuáles son los criterios que se manejan desde las dos partes a la hora de materializar esa colaboración.

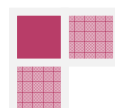
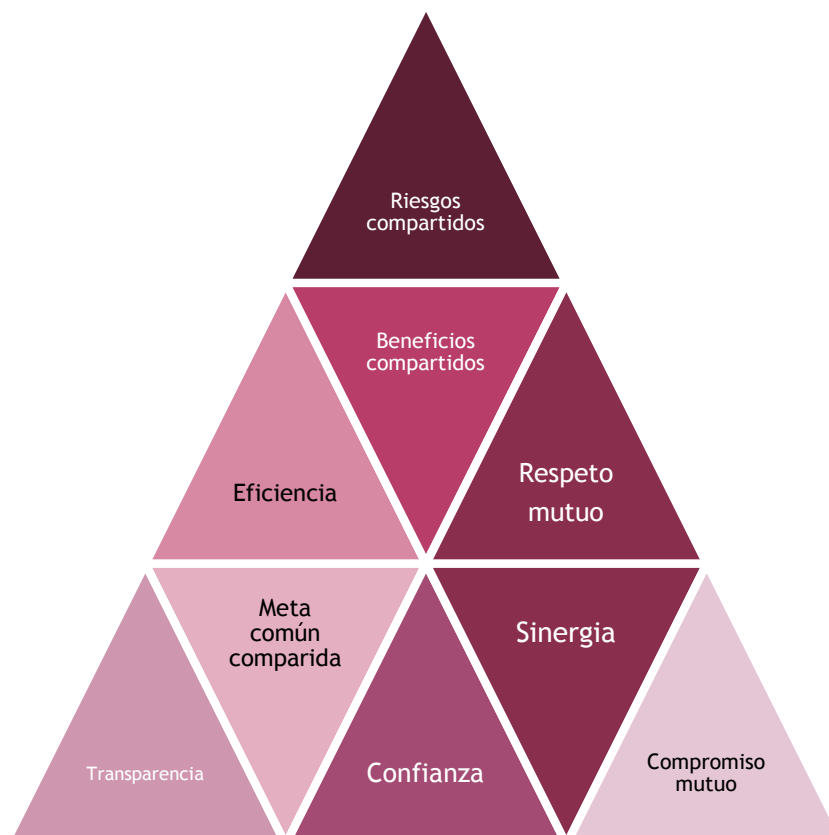


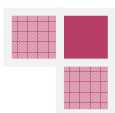
Ilustración 90 Modelo óptimo de relación entre Tercer Sector y empresas en el marco de la RSE



Fuente: elaboración propia a partir de el Nordic Partnership (2004)

Una vez reseñadas las claves que han establecido diferentes autores para describir la dinámica en una relación adecuada entre empresas y organizaciones del Tercer Sector, paso a describir el marco que fruto de todo el trabajo de investigación realizado se ha demostrado como idóneo para mejorar el conocimiento y el posicionamiento de la imagen del Tercer Sector.

Este marco que yo propongo parte del convencimiento de que las relaciones que se dan entre empresas y organizaciones del Tercer Sector son conexiones honestas y que ambas partes buscan un beneficio legítimo. Esto significa que doy por supuesto que se trata de relaciones provechosas fundamentadas en el beneficio mutuo y que fruto de esa relación salen fortalecidas en términos no sólo de imagen, de reputación y notoriedad empresas y organizaciones. De esta relación se obtiene algo, que va mucho más allá de réditos en el campo de la comunicación y que se sitúan en el terreno de los valores y de la ética aplicada, un gran reto sin duda para las organizaciones del Tercer sector y las empresas. Es lo que en palabras del



profesor García- Marzá (2003) denomina el gran reto de las éticas aplicadas: *“facilitar una orientación normativa que nos permita buscar soluciones desde una voluntad común. Soluciones que si bien se dan dentro de un marco jurídico, no pueden reducirse ni identificarse con los procedimientos legales. Las éticas aplicadas se dirigen hacia las capacidades morales que poseemos como individuos y que nos permiten asumir compromisos responsables para la solución de conflictos de acción”* García-Marzá (2003: 160).

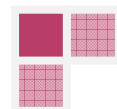
Los nueve condicionantes que a ma los problemas i juicio son necesarios en la relación entre Tercer Sector y empresas, que dan paso a una mejora del conocimiento y de la imagen proyectada del Tercer Sector, se construyen sobre una pirámide (Véase ilustración nº ...) en cuya base se sitúan los valores de **confianza, transparencia y compromiso** mutuo entre ambas organizaciones, pues sin este fundamento ninguna relación que se establezca, en este ámbito o en cualquier otro de las relaciones humanas, tendrá posibilidades de evolucionar en positivo hacia el futuro y constituyen por tanto, los pilares de una relación exitosa entre ambos tipos de organizaciones.

Son, por otro lado, valores que han aparecido a lo largo de todas las entrevistas en profundidad cuando tratábamos este tema. **Confianza** de un tipo de organizaciones en las otras, pues ya vimos que se venía de una relación marcada por la desconfianza mutua abonada por las actividades de screening o escrutinio a empresas por parte de muchas ONGs, sobre todo del ámbito de la ecología, por un lado y de los recelos de las organizaciones del Tercer Sector hacia el marketing social de las empresas, por otro.

Transparencia, porque uno de los valores con los que se ha caracterizado la imagen del Tercer Sector hasta este momento, ha sido la falta de transparencia hacia sus distintos públicos de interés, entre los que se encuentran las empresas. Por ello, es necesario poner el acento en esta cuestión a la hora de entablar colaboración con las empresas, a fin de erradicar esa imagen de opacidad que ha venido salpicando al Tercer Sector.

Y **compromiso** mutuo, por entender que las políticas de RSE, a través de la acción social con diferentes colectivos en riesgo de exclusión, requieren de la implicación sincera de ambas partes, pues de ella depende el éxito de estas actividades traducidas en muchos casos en el bienestar o no de las personas desfavorecidas.

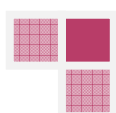
La búsqueda de **sinergias** entre empresas y organizaciones del Tercer Sector es otro de los condicionantes para que la relación sea un éxito. Se trata de entender la relación desde un punto de vista inteligente, partiendo de los lugares que existen entre ambos tipos de organizaciones, para no desperdiciar ni un ápice de esfuerzo en el camino.



Este compromiso mutuo y esa sinergia debe dar paso, sin solución de continuidad, a una **meta común compartida**, a una aspiración idéntica que guíe en la misma dirección a entidades del Tercer Sector y a empresas, ya que otra cosa nos conduciría inexorablemente al modelo ya superado de relación, donde el elemento común denominador era el lucro: las empresas querían conseguir un incremento de cifra de negocio exclusivamente y las ONGs, obtener financiación para los proyectos.

Y todo este proceso debe hacerse conociendo las peculiaridades y las diferencias que cada una de las organizaciones tiene, asumiéndolas y respetándolas. Sus modos de abordar los asuntos, con sus (in)habilidades, destrezas o sus experiencias pasadas. Ello nos lleva a dos de los requisitos substanciales de esta relación: el **respeto mutuo y la eficiencia**.

Y todo ello siendo conscientes de que el riesgo para ambos es un elemento que acompañará todo el proceso de relación, riesgo que deviene en **beneficios compartidos**, pero también en **riesgos compartidos**.



12.4. LIMITACIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las limitaciones de esta investigación son de corte teórico y empírico.

La limitación de corte teórico está asociada al propio concepto de Tercer Sector, pues todavía se trata de un concepto que se encuentra en plena evolución y tiene entre los teóricos, académicos y los profesionales del sector diferentes interpretaciones.

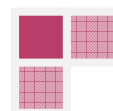
Para nuestra investigación hemos optado por la definición que realiza del mismo el Profesor José Luis García Delgado *et al.*, en 2003 en la investigación auspiciada por la Fundación ONCE “*El Tercer Sector en España. Las Cuentas de la Economía Social*” y que tiene su continuación en la segunda oleada de la misma recién publicada, “*Las Cuentas de la Economía Social, Magnitudes y Financiación del Tercer Sector en España*” (2009) que tiene por objeto monitorizar a lo largo de los años la realidad del Tercer Sector.

El hecho de que exista una clara dispersión teórica entorno al concepto, puede abrir el debate respecto a la aplicación de las conclusiones de esta tesis doctoral al conjunto de las familias de organizaciones del Tercer Sector o dejar fuera alguna de ellas, si no se corresponde con la definición adoptada del mismo por el lector.

Las limitaciones de corte empírico obedecen principalmente a los motivos siguientes: la escasez de recursos económicos y temporales; las dificultades a la recopilación de los datos primarios; el carácter transversal de la investigación que engloba tanto al subsector *non profit* como a las organizaciones de mercado, lo cual hace difícil la generalización de las conclusiones por la gran heterogeneidad entre las entidades y sobre todo viene dada por el tamaño de la muestra elegida (320 entidades) que puede hacer difícil, por número insuficiente de individuos de la muestra, la extrapolación de los resultados de la investigación al total de la población, que en 2007, año del trabajo de campo, contaba ya con 8.881 entidades, incluyendo los subsectores de mercado y *non profit*.

Por otro lado, la investigación empírica presenta limitaciones inherentes a la propia investigadora, que es quien suscribe, debidas sobre todo a que mi actividad profesional esta muy directamente vinculada a una de las organizaciones que han formado parte del estudio, la Fundación ONCE, y ello ha podido sesgar involuntariamente el resultado de la tesis doctoral.

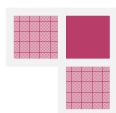
Fruto de las limitaciones apuntadas, se abre un amplio margen para la investigación futura en el campo de la comunicación del Tercer Sector, pues todas



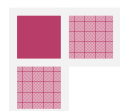
las aportaciones de esta tesis, sólo han abierto un camino sobre el que seguir investigando, sobre todo en el ámbito de la comunicación del subsector de mercado o Economía Social, donde más limitaciones me he encontrado por la carencia de materiales y sobre todo, de trabajos sobre la comunicación de este subsector.

Formular el marco de gestión adecuado para mejorar el conocimiento, cambiar el posicionamiento de la imagen del Tercer Sector y ganar en transparencia sólo es el primer paso de una forma de gestión que habrá que implantar, monitorizar e ir reformulando a medida que se vaya utilizando. La validez del mismo dependerá del uso que todas las organizaciones del Tercer Sector hagan de él.

Otra de las líneas de investigación que se abre de cara a futuro es comprobar si efectivamente las relaciones entre empresas y Tercer Sector en el marco de la RSE continúan sirviendo a este último para mejorar su notoriedad y posicionamiento en la mente de sus diferentes públicos de interés, o si por el contrario es una herramienta más de las empresas para sacar partido en términos económicos de una corriente de actividad ampliamente extendida a nivel mundial.

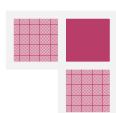


IV. PARTE BIBLIOGRAFÍA

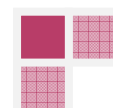


1. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

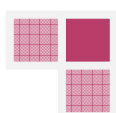
- AAKER, David A. (1994): *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- ABAD CASTELOS, Montserrat (2004): *¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? Las ONG en la nueva sociedad global*. Madrid. Cideal.
- ACADE (ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES POR LA CALIDAD DE LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO) (2004): *Estado de opinión sobre la cooperación al desarrollo en España*. Madrid. Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- ADC-DIRCOM (1995): *La comunicación en la empresa*. Madrid. ADC- Dircom.
- AGEA, SILVERIO (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 773 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- AGUADO, Javier. 2ª Conferencia General de la Asociación Española de Fundaciones: *El reto de la comunicación* (2006). REVISTA CUADERNOS DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES NUMERO 9. PAG16 - 18.
- AGUIRRE BAZTÁN, Ángel (2004): *La cultura de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- ALBERICH, TOMÁS (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 703 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- ALDAMIZ-ECHEVARRÍA GONZÁLEZ DE DURANA, Covadonga (2003): *Marketing en ONGs de desarrollo*. Madrid. IEPALA.
- ALMANSA, Fernando (1999): *Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo*. Barcelona. Intermón, Cuadernos de cooperación nº 1.
- ÁLVAREZ DE MÓN PAN DE SORALUCE, Santiago (dir.) (1998): *El tercer sector: retos y propuestas para el próximo milenio* (pags 28-37 y ss). Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.



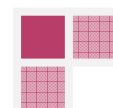
- ÁLVAREZ RUÍZ, Antón (2003): *La Función social de la publicidad de la ONCE*. Madrid Escuela Libre Editorial. Fundación ONCE.
- ARAGÓN CORREA , Juan Alberto(2004): *Gobierno y gestión de las entidades del tercer sector*. Cuadernos de trabajo. Madrid. Fundación ONCE.
- ARBOLEYA, Guillermo y LÓPEZ, Alejandro (2000): *La administración que deja ver el fondo*. Buenos Aires. Granica, Fundación Compromiso.
- ARCAS, Narciso (1999): *El marketing de las Cooperativas agrarias*. Valencia. CIRIEC-España.
- ARMADA, Alonso (1999): «La mirada extraviada» en VV.AA.: *Sur y comunicación*. (pp. 85-91). Barcelona. Icaria.
- ARROYO ALMARAZ, Isidoro (dir) (2007): *Investigación sobre la comunicación de las causas sociales en un mundo global. Televisión, Internet y Publicidad (pag: 18 y ss.)*. Madrid. Universidad Rey Juan Carlos.
- ARROYO, JOSE M^a (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector*. España y el entorno europeo (pp 831y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- ASCOLI, Hugo (1987): “Estado del bienestar y acción voluntaria”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 38, pp. 119-162.
- ASIS, Agustín DE; GROSS, Dominique; LILLO, Esther Y RADABÁN, Julia (2003): *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid. Fundación Luis Vives.
Descargado de la página Web
http://www.fundaciONGuisvives.org/BDD/publicaciones/documentacion/Manual_Web.pdf
- ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN COMUNICACIÓN (ADECEC) (1997): *Las relaciones públicas en la práctica*. Barcelona. Ediciones Folio.— (2003): *40 éxitos en comunicación*. Madrid. Pearson Educación.
- AZNAR GÓMEZ, Hugo (2004): «Los códigos deontológico de la comunicación institucional», en BEL MALLÉN, José Ignacio(coord.): *Comunicar para crear valor*. (pp. 221-241). Barañáin. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).



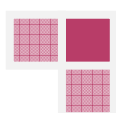
- BAIGES, Siscu; DUSSTER, David; MIRA, Esther y VILADOMAT, Ramón (1996): *Las ONG de desarrollo en España. Dilemas de la cooperación*. Barcelona. Icaria.
- BALAS LARA, Montserrat (2008): *El reto de la comunicación en el Tercer Sector no lucrativo*. “Revista española del Tercer Sector”, nº 8, Enero-Abril. Madrid. Fundación Luis Vives.
- BALLESTEROS GARCÍA, Carlos (2001): *Marketing con causa, marketing sin efecto*. Madrid. Universidad Pontificia de Comillas.
- BANCO MUNDIAL (2003): *La voz de los pobres. Clamando por el cambio*. Madrid. Mundi-Prensa.
- BAREA TEJEIRO, José y MONZÓN CAMPOS, José Luis (1999): «Tercer sector e instituciones sin fines de lucro en la contabilidad nacional», (pp. 149 165). Madrid. Ediciones Encuentro.
- BAREA, JOSÉ (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 483 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel (coord.) (1995): *Casos prácticos de relaciones públicas*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.— (ed. 1999): *Manual de Relaciones Públicas empresariales*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- BARRANCO SÁIZ, Francisco Javier (2005): *Marketing social corporativo. La acción social de la empresa* (pag 29-46). Madrid. ESIC.
- BARTOLI, Annie (1992): *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.
- BAYÓN, Miguel (2004): *Saber cómo está el patio*, *Diario de la Fundación Esplai*, nº 8, marzo 2004, pág. 2. Fundación Esplai.
- BECK, Ulrich (1998): *La sociedad del riesgo*. Barcelona. Ediciones Paidós. — (2000): *Un nuevo mundo feliz*. Barcelona. Ediciones Paidós.
- BEL MALLÉN, José Ignacio (2004): *La comunicación externa en las organizaciones* en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*. Pp (155-169)



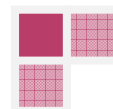
- BELOE, Seb (2005): *La ONG del siglo XXI. En el mercado, por el cambio*. Zaragoza. Fundación Ecología y Desarrollo. Traducción del original elaborado por SustainAbility.
- BENAVIDES DELGADO, J y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, JL. (dirs)(2004): *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social, la empresa y el Tercer Sector*. Madrid. Universidad de Comillas.
- BENAVIDES DELGADO, Juan (coord.): *Director de comunicación*. (pp.13-19).Madrid. Edipo.
- BENAVIDES, Juan y COSTA, Pere-Oriol (2001): (Varios Autores) *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Gestión 2000.
- BENET, Vicente J. y NOS ALDÁS, Eloísa (eds.) (2003): *La publicidad en el Tercer Sector*(pags 15 y ss). Barcelona. Icaria Editorial.
- BERNABÉ, Javier (2001): *Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico*, *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, nº 7, año 2001, pp. 127-145.
- BERNAYS, Edward L. (1990): *Los últimos años, radiografía de las relaciones públicas: 1956-1986*. Barcelona. Promociones y publicaciones universitarias.
- BERNEY I ALBERTI, Joan (1998): *El cooperativismo y los medios de comunicación*. REVISTA COOPERACIO CATALANA NUMERO 199. PAG 17
- BERNEY, Joan (1998): *Los medios de comunicación, actores en las XIII Jornadas sobre cooperativismo*. REVISTA COOPERACIO CATALANA. NUMERO 203 - 1998. PAG:18 - 20.
- BERNEY, Joan (1999): *Las cooperativas de trabajo asociado y los medios comunicación*. REVISTA TREBALL COOPERATIU. NUMERO 52. PAG 10 - 13
- BERNSTEIN, David (1986): *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona. Plaza& Janés.
- BLACK, Sam (1994a): *Casos de relaciones públicas internacionales*. Barcelona.Ediciones Gestión 2000.



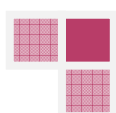
- BLAGESCU, Mónica; DE LAS CASAS, Lucy y LLOYD, Robert (2005): *Pathways to accountability: the GAP framework*. London. One World Trust. Descargado de <http://www.oneworldtrust.org/documents/Pathways%20to%20Accountability,%20The%20GAP%20Framework.pdf>
- BLASCO, M^a Francisca y LÓPEZ SÁNCHEZ, Francisco (2008): *Cuentas mentales en la toma de decisiones de los consumidores*. Hardward Deusto Marketing &Ventas.
- BOIRY, Philip A. (1998): *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- BOIX, Montserrat (2007): III Foro Tercer Sector, Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector(págs. 115-118). Cuadernos de Debate. Madrid. Fundación Luis Vives.
- BRESSNER PEREIRA, Luiz y CUNILL GRAU, Nuria (1998): *Entre el estado y el mercado: lo público no estatal, estatal en la reforma del estado*. Buenos Aires. Paidos.
- BUESO, Doris (1995): *El cooperativismo en los medios de comunicación* (Artículo ganador del 4º premio periodístico Jacint Dunyó). REVISTA TREBALL COOPERATIU. NUMERO 47 . PAG 15 - 16
- BUSTAMANTE , Enrique (coord)(2004): *Comunicación y cultura en la era digital*. Barcelona. Gedisa Editorial.
- BUTLER, Richard J. y WILSON, David C. (1990): *Managing Voluntary and non-profit organizations*. London. Routledge.
- CABRA DE LUNA, Miguel Angel (1998): El tercer sector y las Fundaciones de España. *Hacia el nuevo milenio*. (pp: 17 y ss). Madrid. Escuela libre editorial.
- CABRA DE LUNA, Miguel Angel (2003) en La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo (pp 171 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- CABRA DE LUNA, Miguel Angel *et al.*: *El sector no lucrativo en España* (pp. 27-51). Madrid. Escuela Libre Editorial. Fundación ONCE.



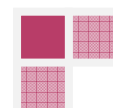
- CABRA DE LUNA, Miguel Angel y LORENZO GARCÍA, Rafael de (1993): *La constelación de las entidades no lucrativas: para ir dimensionando el tercer sector*. Madrid. IEPALA, pág. 201.
- CALLEJO, Javier (2001): *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona. Ariel.
- CAMPO VIDAL, Manuel (2008): *¿Por qué los españoles comunicamos tan mal?*. Barcelona. Plaza y Janés.
- CANEL, María José y ECHART, Nazareth (2005): *La comunicación de las Fundaciones ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS FUNDACIONES*. Asociación Española de Fundaciones. PAG61 - 84
- CÁNOVAS SÁNCHEZ, FRANCISCO en *El sector no lucrativo en España (pag 465 y ss .* Madrid. Fundación ONCE.
- CANTERAS MURILLO, Andrés (2003): *Sentido, valores y creencias en los jóvenes*. Madrid. Instituto de la Juventud.
- CAPRIOTTI, Paul (1992): *La imagen de empresa*. Barcelona. Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- CARPIO, Maximino (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector*. España y el entorno europeo (p 49 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- CARRASCO HENRIQUEZ, Marcelo y CARRASCO HENRIQUEZ, Noelia (2004) *Comunicación y desarrollo. Contribuciones al debate metodológico*. REVISTA DE DESARROLLO RURAL Y COOPERATIVISMO AGRARIO. NUMERO 8 - 2004. PAG 133 - 140.
- CARRASCOSA, José Luis (1992): *ComunicACIÓN*. Madrid. CDN. Ciencias de la Dirección.
- CARRERAS, Ignasi (2009): *Perspectivas para la RSE en época de crisis. Forro INSERTA Responsable*. Madrid, abril. Fundación ONCE.
- CASADO, Demetrio (dir.) (1992): *Organizaciones voluntarias en España*. Madrid. Editorial Hacer.



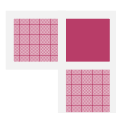
- CASERO, Andreu (2009): *La construcción mediática de las crisis políticas*. Madrid. Editorial Fragua.
- CASTELLS, Manuel (1998): *La era de la información. Fin del milenio* (vol. 3). Madrid. Alianza Editorial.
- CASTILLO NAVARRO, José y RUEDA LÓPEZ, Ramón (2002): «El marketing con causa, el marketing social y la campaña Juntos por África», en NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. (pp. 135-165).
- CASTRO SANZ, Marcos de (2003): *¿Por qué hablar de comunicación en la Economía Social?* en LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL nº 2. Ávila. Universidad Católica de Ávila.
- CELAYA, ADRIÁN (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 819 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (CIS): *La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional*. Estudio nº 2419, mayo 2001.
- CEPES (2005): *Anuario de la Economía Social 2005*. Madrid. CEPES.
- CEPES. CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA SOCIAL (CEPES) (2004): *Anuario de la Economía Social 2003*. Madrid. — (2005): *Anuario de la Economía Social 2004*. Madrid.
- CERNUDA, Pilar (2002): *Solidaridad. No es humanitario todo lo que reluce*. Madrid. Ediciones Temas de hoy.
- CERVERA FANTONI, Ángel Luis (2004): *Comunicación total*. Madrid. Editorial Esic.
- CHAVES, RAFAEL (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 65 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- CHAVES, Rafael y MONZÓN CAMPOS, José Luis (2001): «Economía Social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas», *Revista de Economía pública, social y cooperativa, CIRIEC-España*, nº 37, abril 2001, pp. 7-33.



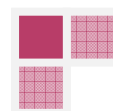
- CHEVALIER, Michel y MAZZALOVO, Gérald (2005): *Pro logo. Por qué las marcas son buenas para usted*. Barcelona. Belacqua.
- CIAMBERLANI, Lilia y STEINBERG, Lorena (1999): *Comunicación para la transparencia*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- COMOS TOVAR, Carmen: *Principales líneas de trabajo en comunicación de CEPES. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL*.
- CONGDE (2007): *Los medios de comunicación y las ONGds. Situación actual y retos*. Madrid. Cordinadora de ONGs para el desarrollo
- CONIL, Jesús, *Por una ética del consumo*. (pp. 31-50). Valencia. Institució
- COOMBS, Timothy W. (1999): *ONGoing crisis communication*. London. Sage Series in Public Relations.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (1999): *Directorio de ONGD 1998*. Madrid. CONGDE.
- CORTINA Adela y GARCÍA- MARZÁ Domingo (2003): *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón pública en una sociedad pluralista*. Madrid. Editorial Anaya.
- CORTINA, Adela (2002): *Por una ética del consumo*. Madrid. Editorial Taurus. (ed.)
(2003): *Construir confianza*. Madrid. Editorial Trotta.
- COSTA, Joan (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid. Ediciones de las Ciencias Sociales.
- COVARRUBIAS, Paula MONTRAVETA, Isabel y VALLS, Ricard (2004): *Directorio 2004 del Patrocinio, Mecenazgo y RSE*. Barcelona. Projeccio Mecenazgo Social S.L. D'APRIX, Robert (1999): *La comunicación para el cambio*. Barcelona. Ediciones
- DE CASTRO, MARCOS (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 499 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- DE LA TORRE, Isabel (2007): *Imagen pública del Tercer Sector en España*. Ciriec-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 57, abril 2007, pp, 33-63.



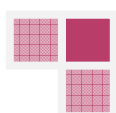
- DE LA TORRE, PEDRO (2003) *en* La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo(pp 633 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- DE LORENZO, RAFAEL (2003) *en* La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo(pp 645 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- DEFOURNY, Jacques (1987): *Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector en* MONZÓN CAMPOS, José Luis y DEFOURNY, Jacques (dirs.): *Economía Social. Entre economía capitalista y economía pública.* (pp.14-39).Valencia. CIRIEC-España.
- DEL PASO, Ana (2003): *Estafas humanitarias, Revista Época*, nº 962, 25-31 julio 2003, pp. 42 y 45.
- DEL PINO, Cristina y OLIVARES, Fernando (2006): *Brand Placement: integración de marcas en la ficción audiovisual. Evolución, casos, estrategias, tendencias.* Barcelona. Editorial Gedisa.
- DEL POZO LITE, Marisa (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica.* Madrid. Fragua.
- DEL RÍO, Miguel (2009): *Manual para comunicar bien.* Santander. Editorial Quinzano.
- DEL RÍO, Miguel y MARTINEZ VIDAL, Manuel (2004): *Protocolo.* Madrid. Editorial Quinzano.
- D'HUMIERES, Patrick (1993): *Management de la communication d'entreprise.* París. Eyrolles.
- DÍEZ ACIMAS, Luis Angel: *Políticas de promoción y difusión de la Economía Social desde la Administración Autonómica.* LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL. Universidad Católica de Ávila.
- DILENSCHNEIDER, Robert L. (2000): *The corporate communications bible.* Beberly Hills. New Millennium Press.
- DIPIAZA, Samuel A. y ECCLES, Robert G. (2002): *Recuperar la confianza.* Madrid. Pearson Educación.
- DIRCOM (2006): *Anuario de la comunicación 2006.* Madrid. DIRCOM.



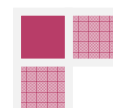
- DIRCOM (2007): Anuario de la comunicación 2006. Madrid. DIRCOM.
- DIRCOM (2008): Anuario de la comunicación 2006. Madrid. DIRCOM.
- DIRCOM (2009): Anuario de la comunicación 2006. Madrid. DIRCOM.
- DOMÍNGUEZ VÁZQUEZ, Iñaki; CERRATO ALLENDE, Javier y GARCÍA GARCÍA, Isabel(2001): *La realidad de las Fundaciones en España*. Santander. Fundación Marcelino Botín.
- DRUCKER, Peter (1994): *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires. El Ateneo. — (1995): *Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro*. Buenos Aires. Garnica.
- DUPUY, Emmanuel; DEVERS, Thomas y RAYNAUD, Isabelle (1988): *La communication interne, vers l'entreprise transparente*. París. Les editions d'organisation.
- DUSSTER, David (2003): «La selva de los misioneros», *Magazine dominical*, 9-2- 2003, pp. 42-48. Grupo Godó.
- ECONOMISTAS SIN FRONTERAS, VV. AA. (2002): *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- EDWARDS, Michael y HULME, David (1998): *Non-governmental organizations: performance and accountability beyond the magic bullet*. London. Earthscan, Save the Children.
- ELZO, Javier *et al.*. (1994): *Jóvenes españoles 94*. Madrid. Fundación Santa María. *et al.*. (1999): *Jóvenes españoles 99*. Madrid. Fundación Santa María.
- EPSTEIN, Marc J. y BIRCHARD, Bill (2001): *La empresa honesta*. Barcelona. Editorial Paidós.
- ERRO Javier y VENTURA, Javier (2002): *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País* (543-556). Barcelona. Ariel.
- ERRO SALA, Javier (2002): *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao. Hegoa
- ERRO SALA, Javier (2004): *Comunicar desde las ONGd: ¿problema de “medios” y/o de miedos* .Jornadas sobre género, desarrollo y comunicación. Bilbao Fundeso.



- ESPASANDIN, Francisco, CASANUEVA, Cristobal y GANAZA Juan D (2004): *Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la Economía Social andaluza*. CIRIEC-España, “Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 49, agosto 2004, pp. 193-215. *Evolución del tercer sector hacia la empresa social*. Madrid. Plataforma para la promoción del voluntariado en España.
- ESPLAI, *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. (pág. 18-33). Barcelona. Fundación Esplai.
- ESTEBAN, Horacio: *Los medios de comunicación y publicidad para mutuales, cooperativas y Pymes*. ACTUALIDAD DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO Y MUTUAL.
- ESTUDIO DE COMUNICACIÓN (2006): *Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria*. Madrid. Estudio de comunicación.
- ETXEBERRIA, Xabier (2004): *Ética de la ayuda humanitaria*. Bilbao. Desclée De Brouwer.
- FANTOVA AZCOAGA, Fernando (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid. Editorial CCS.
- FAURA, Ignasi (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector*(pp 1 y ss). España y el entorno europeo. Madrid. Fundación ONCE.
- FERNANDES CALLOU, Angelo Brás y BRAGA, Brenda (2005): *Estrategias de comunicación para el desarrollo local: una experiencia gubernamental en Pernambuco, Brasil*. REVISTA UNIRCOOP. NUMERO 1 - 2005. PAG 177 - 191.
- FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco (2006): *La gestión de la nueva comunicación interna*. Director: Dr. Rafael López Lita. Universitat Jaume I de Castellón.Tesis.
- FERNÁNDEZ IGLESIAS, Jose Luis (2005): *Agresiones sexuales contra personas con discapacidad, Cermi.es*. *El periódico de la discapacidad*, nº 35, mayo 2005,pág. 4.
- FERNÁNDEZ, ZULIMA (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 797 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- FIGUERAS I LLAVERIA, Elisenda (2001): *Comunicar per a Existir*. Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.



- FINE, Allison (2003): Nonprofit world must work together, *The Chronicle of philanthropy. Philanthropy*, 19-04-2001, vol. 13, issue 13, pp. 43-44.
- FOMBRUN, Charles J. (1996): *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Boston. Harvard Business School Press.
- FOSTER, William y BRADACH, Jeffrey (2005): *¿Deberían las organizaciones sin ánimo de lucro buscar beneficios?*, *Harvard Deusto Business Review*, nº 135, mayo 2005, pp. 68-78.
- FRAGUAS, Berta y CABRA DE LUNA, Miguel Ángel (2005): *Qué son y qué quieren ser las Fundaciones españolas* (pp 53-58). Madrid. Vodafone Fundación España.
- FREIXA MATALLONGA, Ramón (2004): «El director de comunicación», en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*. (pp. 125-138). Barañáin. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- FRONDIZI, Risieri (ed. 1972): *¿Qué son los valores?* México. Fondo de Cultura Económica.
- FUEYO GUTIÉRREZ, Aquilina (2002): *De exóticos paraísos y miserias diversas*. Barcelona. Icaria Editorial.
- FUKUYAMA, Francis (1998): *La confianza*. Barcelona. Ediciones B.
- Fundación CHANDRA (2007): *Herramientas y buenas prácticas para las organizaciones no lucrativas en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación*. Madrid. Fundación Chandra.
- FUNDACIÓN ESPLAI (2002): *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Barcelona. Fundación Esplai.
- FUNDACIÓN LA CAIXA (2004): *Anuario Social de España 2004*. Barcelona. Fundación La Caixa.
- FUNDACIÓN LEALTAD (2001): *La transparencia de la solidaridad*. Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo voluntariado.
- FUNDACIÓN LEALTAD (2003): *Guía de la transparencia y las buenas prácticas en las ONG nº 1*. Madrid.



FUNDACION LEALTAD (2004): *Guía de la transparencia y las buenas prácticas en las ONG* nº 2. Madrid.

FUNDACIÓN LEALTAD (2005): *Guía de la transparencia y las buenas prácticas en las ONG* nº 3. Madrid.

FUNDACIÓN ONCE (Varios autores) (2003) *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo*. Madrid. Fundación ONCE.

FUNDACIÓN TOMILLO (2000): *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

FUNDACIÓN UN SOL MÓN (2002): *¿Conectadas? Las ONG españolas en la red*. Barcelona. Caixa Catalunya.

FUNDACIÓN VODAFONE ESPAÑA (2005): *Informe sobre Dependencia y Diversidad*. Madrid. Fundación Vodafone.

GAITÁN MOYA, Juan A. y PIÑUEL RAIGADA, José L. (1998): *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid. Editorial Síntesis.

GALBRAITH, G. S. y MERRILL, G. B. (1996): «The politics of forecasting. Managing the truth», *California Management Review*, winter, vol. 38, nº 2, pp. 29-43.

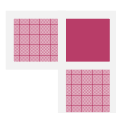
GALFORD, Robert y SEIBOLD DRAPEAU, Anne (2003): «Los enemigos de la confianza», *Harvard Deusto Business Review*, nº 113, mayo-junio 2003, pp. 54-62.

GALIACHO, Juan Luis y RODRÍGUEZ, Yolanda (2004): «Aquí no paga nadie», *Revista Interviú*, 22 noviembre 2004, pp.12-18.

GARCIA CASASNOVAS, José M^a (1989): *Comunicación y relaciones exteriores en la empresa*. REVISTATU LANKIDE. NUMERO 327 - 1989. PAG 11 - 12

GARCÍA DELGADO, José Luis (dir.) (2004): *Las cuentas de la Economía Social. El tercer sector en España*. Madrid. Civitas Ediciones. Fundación ONCE.

GARCÍA DELGADO, José Luis (dir.) (2004): *Las Cuentas de la Economía Social. Magnitudes y financiación del Tercer Sector en España, 2005*. Madrid. Civitas Ediciones. Fundación ONCE. CEPES.



GARCÍA HERRERO, Gustavo y RAMÍREZ HERRERO, José Manuel: *Imagen y comunicación en temas sociales*. Zaragoza. Libros Certeza.

GARCÍA HERRERO, Gustavo y RAMÍREZ NAVARRO, José Manuel (2001): *Imagen y comunicación en temas sociales* (pp: 9-16). Zaragoza. Libros Certeza.

GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo (2000): *El valor de compartir beneficios*. Bilbao. Universidad de Deusto.

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús (1998): *La comunicación interna*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

GARCIA MARTI, Elia, RUIZ JIMENEZ, Carmen (2001): *La información y la comunicación como base del control ejercido por el socio en la almazara cooperativa*. REVISTA REVESCO. NUMERO 73. PAG 43 - 58

GARCÍA, Rafael de y CABRA DE LUNA, Miguel Angel (coords.): *La Economía Social y el tercer sector. España y el entorno europeo*. (pp. XXVII-XIX). Madrid. Escuela Libre Editorial. Fundación ONCE.

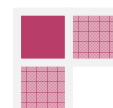
GARCÍA-MARZÁ, Domingo (2003): *La responsabilidad moral de las empresas de comunicación*, en CORTINA, Adela (ed.) *Construir confianza*. (pp. 195-220). Madrid. Editorial Trotta.

GARCÍA-MARZÁ, Domingo (2004): *Ética empresarial. Del Diálogo a la confianza*. Madrid. Editorial Trotta.

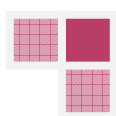
GARRALDA RUIZ DE VELASCO, Joaquín (2004): *11-S y ENRON*, en SÁENZ DE MIERA, Antonio: *El impacto del 11-S en el sector filantrópico*. (pp. 139-145). Madrid. Fundación BBVA.

GARRIDO, Francisco Javier (2001): *Comunicación estratégica*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

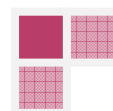
GASSÓ, Josep (2001): *Legitimidad y transparencia en las ONGs*, en FUNDACIÓN LEALTAD: *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 23-31). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.



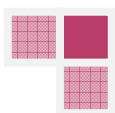
- GIBELMAN, Margaret y GELMAN, Sheldon R. (2001): *Very public scandals nONGovernmental organizations in trouble*, *Voluntas: International Journ of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 12, nº 1, pp 49-66.
- GIDDENS, Anthony (2000): *Un mundo desbocado*. Madrid. Editorial Taurus.
- GIMÉNEZ- REYNA, ENRIQUE, en *El sector no lucrativo en España* (pag 509 y ss . Madrid. Fundación ONCE.
- GIMENEZ ROMERO, Carlos (2006): *La identidad y la imagen del Tercer Sector de acción social*. Jornadas El valor de la comunicación en el Tercer Sector de acción social. Plataforma de ONGs. Ponencia.
- GINTO, Jesús: *La comunicación en MCC. De proyecto local a realidad global*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL . *Dossier: Cooperativas y medios de comunicación* (1995): REVISTA TREBALL COOPERATIU, NUMERO 47, Pags 17 - 22.
- GINTO, Jesús E. (1989): *Un enfoque más profesionalizado. Política de comunicación en la empresa*. REVISTA TU LANKIDE. NUMERO_327. PAG 20 - 22
- GISMONDI MITIDIERO, Horacio: *Estrategias de comunicación para pequeñas empresas, Asociaciones o colectivo*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL
- GÓMEZ CASTALLO, JOSÉ DOMINGO en *El sector no lucrativo en España* (pag 495 y ss . Madrid. Fundación ONCE.
- GOMIS, Joan (2000): *ONG, una nova manera de fer politica*. Lleida. Pagés editors.
- GONZÁLEZ BLASCO, Pedro y GUTIÉRREZ RESA, Antonio (1997): *La opinión pública ante el voluntariado*. Madrid. Fundación Universidad-Empresa.
- GONZÁLEZ ESTEBAN, Elsa (2001): *La Responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Director: Dr. Domingo García-Marzá. Universitat Jaume I de Castellón. Tesis.
- GONZÁLEZ HERRERO, Alfonso (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona. Bosch Comunicación.



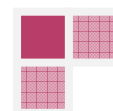
- GONZALEZ LUIS, Hildegart, (2006): Estrategias de comunicación en las ONGs de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios (pag 215-220. Madrid. Cideal.
- GOODMAN, Michael B. (1998): *Corporate Communication for executives*. New York. State University of New York Press.
- GRUNIG, James E y HUNT, Todd, edición española Jordi XIFRA (2003): *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona. Gestión 2000.
- GUARDIA MASSO, Ramón (1998): *El Beneficio de compartir valores*(pag 61 y ss). Bilbao. EUNSA.
- GUARDIA MASSO, Ramón, (1998): *¿Es posible armonizar marketing y solidaridad?*, en MELÉ CARNÉ, Domenec (coord.): *Ética y Dirección comercial y publicidad* (pág 155-171). Barañain. EUNSA.
- GUARDIA, Ramón: *La RSE en la gestión de la reputación: la comunicación de la RSE y el informe social*. Madrid. LA NUEVA EMPRESA. Responsabilidad Social Corporativa.
- GUIX, Xavier (2004): *Ni me explico, ni me entiendes*. Barcelona. Granica. IND, Nicholas (1992): *La imagen corporativa*. Madrid. Díaz de Santos.
- HANSMANN, Henry B. (1980): «The role of nonprofit enterprise», *The Yale Law Journal*, vol. 89, nº 5, april 1980, pp. 835-898.
- HERNANDEZ BENAVENTE, Santos: *¿Cómo comunica el sector de la Economía Social? La comunicación no es un asunto de creación de imagen*. Revista LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Nº 8.
- HERNANDEZ, Santos (2007). *La gestión de la comunicación*. REVISTA COOPERACIÓ CATALANA. NUMERO 296, PAG 29.
- HERRANZ BASCONES, Raquel (2005): *Las organizaciones no gubernamentales. Un modelo integral de gestión y control*. Madrid. AECA monografías.
- HERRANZ DE LA CASA, José María (2003): «La comunicación de la responsabilidad social corporativa: usos y abusos», en SALINAS RAMOS, Francisco (dir.): *Responsabilidad social de las empresas y balance social*. (pp. 93-108). Ávila.



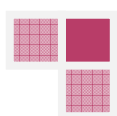
- HERRANZ DE LA CASA, José María (2006): La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas. Director: Dr.Felicísimo Valbuena. Universidad Complutense de Madrid.Tesis.
- HERRANZ DE LA CASA, Jose María (2009) en V Foro del Tercer Sector. *La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector*. Madrid. Cuadernos de debate nº 5. Fundación Luis Vives.
- HERRANZ DE LA CASA, José María, SALINAS RAMOS, Francisco (dirs.) (2004): *La comunicación en el ámbito de la Economía Social (pp. 19 y ss.)*-. Ávila. Universidad católica de Ávila.
- HERRANZ DE LA CASA, José María: *La comunicación que fortalece la imagen y la reputación corporativa*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL . Ponencia.
- HERRANZ DE LA CASA, José María: *La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas*. JORNADAS DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVA (11ª. 2006. Santiago de Compostela).
- HERRER, César y RODRÍGUEZ CHULIÁ, Amalio (2008): El Candidato. Zamora-Comunicación Social Ediciones y publicaciones.
- HERRERA GÓMEZ, Manuel (1998): *El tercer sector en los sistemas de bienestar*. Valencia. Tirant lo Blanc.
- HORIZONTE EMPRESARIAL. *Plan de comunicación de ANEL (Asociación Navarra de Empresas Laborales)(2004)*. NUMERO 25. PAG 6 - 7
- HOWE, Fisher (2000): «The board's members first duty: *accountability*», *Nonprofit World*, noviembre-diciembre, vol. 18, nº 6, pp. 13-18.http://www.inwent.org/E+Z/content/archive-eng/04-2005/tribune_art1. 10-2004, pp. 35-42.
- HULME, David: *Non-governmental organizations: performance and accountability beyond the magic bullet*. (pp. 119-130). London. Earthscan, Save the Children.
- INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO (INEM) (1999): *Las ONG's y las Fundaciones y su contribución al empleo*. Madrid. INEM-INMARK.



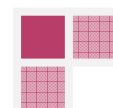
- J WALTER THOMPSON (2003): *Diccionario J Walter Thompson. Comunicación, Marketing y Nuevas Tecnologías*. Madrid. Ediciones de las Ciencias Sociales.
- JAMES, Estelle (1990): «Economic theories of the nonprofit sector: a comparative perspective», en ANHEIER, Helmut K. SEIBEL, Wolfgang (eds.): *The third sector comparative studies of nonprofit organization*. (pp. 21-29). Berlín.
- JEREZ, Ariel (2001): *Comunicación y ciudadanía. La visibilidad de los problemas sociales en los medios de comunicación como cuestión democrática*. Madrid. Cáritas española.
- JEREZ, Ariel y REVILLA BLANCO, Marisa (1997): «El tercer sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico», en JEREZ, Ariel (ed.): *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*. (pp. 26-45). Madrid. Tecnos.
- JIMÉNEZ DÍAZ, Andrés (2005): *Publicidad, Patrocinio, Mecenazgo y Colaboración. Marco legal e incentivos fiscales*. Madrid. Anaya.
- JIMÉNEZ JIMÉNEZ, Juan Carlos (2005): Un enfoque económico del Tercer Sector (pag 33-46). Madrid. Fundación ONCE.
- JOHNSSON, Hans (1991): *La gestión de la comunicación*. Madrid. Ediciones Ciencias Sociales. JORNADAS SOBRE FUNDACIONES Y ASOCIACIONES DE INTERES PÚBLICO.
- JOVELL, Albert J. (2005): *Cuestión de confianza*, *El País*, 10-05-2005, pág. 42.
- JOYANES AGUILAR, Luis (2004): *Las redes sociales: de la mensajería instantánea los Weblogs, Sociedad y Utopía*. *Revista de Ciencias Sociales*, nº 24, noviembre 2004, pp. 93-122.
- JULIÁ IGUAL, Juan Francisco; GARCÍA MARTÍNEZ, Gabriel y POLO GARRIDO, Fernando (2004): «La información divulgada a través de Internet por las Cooperativas», *Revista de Economía pública, social y cooperativa, CIRIECEspaña*,
- KAPFERER, Jean-Noël (1989): *Rumores. El medio de difusión más antiguo del mundo*. Barcelona. Plaza & Janés Editores.
- KAPLUN, Mario (1985): *El comunicador popular*. Buenos Aires. Humanitas.



- KEARNS, Kevin P. (1996): *Managing for accountability: preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco.
- KLEIN, Naomi (2001): *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona. Editorial Paidós.
- KNAPP, Martin; ROBERTSON, Eileen y THOMASON, Corinne (1990): «Public money, voluntary action: whose welfare?», e ANHEIER, Helmut K. y SEIBEL, Wolfgang (eds.): *The third sector comparative studies of nonprofit organizations* (pp. 183-218). Berlín. Walter de Gruyter.
- KOTLER Philip y L. ROBERTO Eduardo (1992): *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- KOTLER, Philip (2003): «La retención de un cliente legal», *Diario Expansión*, 21-1- 2003, pág. 55.
- KREPS, Gary L. (1995): *La comunicación en las organizaciones*. Madrid. Addison- Wesley Iberoamericana.
- KRUGMAN, Paul R. (2004): *El gran engaño*. Barcelona. Critica.
- LA PORTE, José María (2001): *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid. Eunsu.(pp. 245-248).
- LACASA, Antonio S. (1998): *Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona Gestión 2000*.
- LAPORTA, Francisco J. y ÁLVAREZ, Silvina (eds.) (1997): *La corrupción política*. Madrid. Alianza editorial.
- LASCOUMES, Pierre (2000): *Corrupciones. El poder frente a la Ética*. Barcelona. Ediciones Bellaterra.
- LASSO DE LA VEGA, ALFONSO en *El sector no lucrativo en España (pag 11 y ss .* Madrid. Fundación ONCE.
- LAVIGNE, Jean Claude y LETIENNE, Bernard (2000): *Contruire une éthique de la coopération*. Lyon. Chronique Sociale.



- LEAT, Diane (1990): *Voluntary organizations and accoutability: theory and practice*, en ANHEIER, Helmut K. y SEIBEL, Wolfgang (eds.): *The third sector comparative studies of nonprofit organizations*. (pp. 141-153). Berlín.
- LESCURE CEÑAL, PEDRO en *El sector no lucrativo en España (pag 479 y ss)* . Madrid. Fundación ONCE.
- LEWANDOWSKI, Susan (2002): *Improve media relations with your Web site*, *Nonprofit World*, mayo-junio, vol. 20, nº 3, pp. 18-19.
- LICHTENSTEIN, Donald R.; DURMWRIGHT, Minette E. y BRAIG, Bridgette M. (2004) *The effect of corporate social responsability on customer donations tocorporate-supported nonprofits*, *Journal of Marketing*, vol. 68, octubre 2004,pp. 16-32.
- LIGHT, Paul C. (2002): «Trust in charitable organizations», *The Brookings Institution Policy Brief*. Reform Watch # 6, diciembre 2002. Véase <http://www.brookings.edu/comm/reformwatch/rw07.htm> (2003): «To give or not t give: the crisis of confidence in charities», *The Brookings Institution Policy Brief*. Reform Watch # 7, diciembre 2003.
- LOMBORG, Bjørn (2003): *El ecologista escéptico*. Madrid. Espasa.Madrid. Esic Editorial.
- LOPEZ LITA, Rafael (2001): *El futuro de las agencias de publicidad en España*. Castellón. Universitat Jaume I.
- LÓPEZ LITA, Rafael (2003): *Introducción a la comunicación financiera*. Castellón. Universitat Jaume I.
- LÓPEZ MORANTE, Guillermo (2002): *La estrategia comunicativa de las entidades no lucrativas en el ámbito de la discapacidad en el municipio de Madrid*. Madrid. Cuadernos Técnicos de los Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid, nº 16.
- LÓPEZ REY, José A. (2001): *Solidaridad y mercado*. A Coruña. Netbiblo.
- LOPEZ REY, José A. (2006): *Los medios de comunicación y ONGDs: la conformación de una nueva cultura corporativa en el sector solidario*. REVISTA DOCUMENTACIÓN SOCIAL. NUMERO 140. PAG 39 - 50



LOPEZ TORRES, Javier: *La comunicación interna: elemento básico de cohesión institucional*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL. nº 49, agosto 2004, pp. 167-192.

LÓPEZ-QUESADA GIL, Miguel (2003): *Estamos en crisis*. Madrid. Dosset 2000.

LOSADA Carlos y MARUNY Ferran (1981): *Marketing para cooperativas*. Barcelona. Ediciones CEAC, S.A.Madrid. Fundación FOESSA.

LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona. Ariel.

LOSADA VÁZQUEZ, Ángel (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio*. Salamanca. Publicaciones Universidad Pontificia.

LUNA, Luis Miguel y HERNÁNDEZ, Francesc (2001): *Gestió integral d'entitats (2): la comunicació*. Útils Pràctics nº 11. Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.

MAGLIERI, Gustavo Hugo (2003): *Dirección de organizaciones sociales*. Buenos Aires. Ugerman Editor.

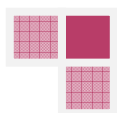
MARBÁN GALLEGU, Vicente (2001): *Sociedad civil, sector no lucrativo y entidades voluntarias de servicios sociales*, en GARCÍA INDA, Andrés y MARTÍNEZ DE PISON, Jose (coord.): *Ciudadanía, voluntariado y participación*. Madrid. Editorial Dykinson.

MARINA, José Antonio y LÓPEZ PENAS, Marisa (1999): *Diccionario de los sentimientos*. Barcelona. Editorial Anagrama.

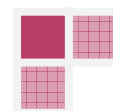
MARTÍN DE POZUELO, Eduardo; BORDAS, Jordi y TARIN, Santiago (1994): *Guía de la corrupción*. Barcelona. Plaza & Janés.

MARTÍN MARTÍN, Fernando (ed. 2003): *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid. Editorial Universitas.

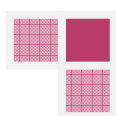
MARTÍNEZ BRAVO, Eugenio. *Dar visibilidad a la Economía Social en los medios de comunicación*. Revista LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL



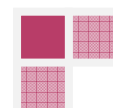
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis (1998): *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el tercer sector*. Madrid. IEPALA.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis y MARTÍN CAVANNA, Javier (2001): «La misión y los fondos de las instituciones no lucrativas», *Harvard Deusto Business Review*, nº 103, julio-agosto 2001, pp. 78-85.
- MARTÍNEZ, Jose Luis, SIMÓN, Cristina y AGÜERO, Ana (2007): La acción social de la empresa. Alianzas entre Empresas e Instituciones no lucrativas (págs. 2-25). Madrid. Pearson education.
- MARTORELL BRIZ, Juan (1996). *El cooperativismo, la comunicación y los servicios de extensión agraria*. AGRICULTURA Y COOPERACION. NUMERO 36 - PAG 30 - 31.
- MARZAL, Javier (2007): *Cómo se lee una fotografía: interpretaciones de la mirada*. Madrid. Cátedra.
- MATAIX ALDEANUEVA, Carlos (2001): *Dirección estratégica para las ONGs* (pp. 75 y ss.). Madrid. Universidad de Educación a Distancia.
- MCNAMARA, Christopher (1998): *Grantmakers communications manual*. www.cof.org
- MELÉ CARNÉ, Doménec (coord.): *Ética en dirección comercial y publicidad*. (pp. 155-171). Barañáin. EUNSA.
- MILLÁN MOYA, ANTONIO en *El sector no lucrativo en España* (pag 403 y ss. Madrid. Fundación ONCE.
- MILLAR, Dan P. y HEATH, Robert L. (eds.): (2004): *Responding to crisis. A rhetorical approach to crisis communication* London. Lawrence Erlbaum Associates.
- MITRA, Amanda (2004): «Voice of the marginalized on the Internet: examples from a Website for women of South Asia», *Journal of Communication*, septiembre 2004, vol. 54, nº 3, pp. 492-510.
- MOGÍN BARQUÍN, Teresa (2001): «La transparencia de las ONG y la renovación de las actividades sociales», en FUNDACIÓN LEALTAD, *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 19-22). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.



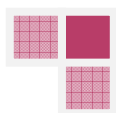
- MOLERO, Víctor (2006): *Generación Marketing. La sociedad entre la codicia y la indolencia*. Madrid. ESIS Editorial.
- MONTALVO, JAIME (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 87 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.
- MONTERO SIMO, M^a José y ARAQUE PADILLA, Rafael Angel (2006: *La comunicación en una entidad no lucrativa*. Madrid. Thomson-Civitas. PAG 547 - 568
- MONTERO SIMÓ, María José (2004): *El marketing en las ONGD. La gestión del Barañain*. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- MONTERO, María José (2003): *El Marketing en las ONGd. La gestión del cambio social*. Madrid. Editorial Desclee.
- MONTSERRAT CODORNIU, Julia (2003): *Balance Económico consolidado de la acción social*, en RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (coord.): *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general*. (pp.153-212).
- MONZÓN CAMPOS, José Luis (dir.) (2004): *Las grandes cifras del sector empresarial de la Economía Social valenciana*. Año 2003. Valencia. CIRIEC-España.
- MONZÓN, JOSÉ LUIS (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 65 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- MOSS, Danny (ed.) (1995): *Las relaciones publicas en la práctica*. Barcelona. PPU. New Jersey. Financial Times Prentice Hall books.
- MOZAS MORAL, Adoración y BERNAL JURADO, Enrique (2004): «Integración cooperativa y TIC'S: presente y futuro», *Revista de Economía pública, social y cooperativa, CIRIEC-España*, nº 49, agosto 2004, pp. 143-166.
- MUT, Magda (2007): *La Dirección de comunicación: planteamiento de presente y perspectiva de futuro. Expectativas de un nuevo paradigma profesional*. Director: Dr. Rafael López Lita. Universitat Jaume I de Castellón. Tesis doctoral.
- NAPOLEONI, Loretta (2004): *Yihad. Como se financia el terrorismo en la nueva economía*. Barcelona. Ediciones Urano.



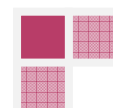
- NIETO PEREIRA, Luis (coord.) (2002): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. Barcelona. Icaria Cooperación y Desarrollo.
- NIETO, Alejandro (1997): *Corrupción en la España democrática*. Barcelona. Editorial Ariel.
- NOS ALDÁS, Eloísa (ed.) (2002): *Medios periodísticos, cooperación y acción humanitaria. ¿Relaciones imposibles?* Barcelona. Icaria ediciones.
- NOVELL, Rosa (2002): *Transparencia y buen gobierno*. Barcelona. Icaria Editorial. Fundación Amics de la UPC.
- NÚÑEZ MARÍN, Antonio y GARRIDO LÓPEZ, Mar (2003): *El tercer sector en la encrucijada: entre la creación de valores y la gestión profesional*, *Revista ONG Social*. Fundación Luis Vives, nº 15, mayo-junio, pp. 24-27.
- NÚÑEZ, Patricia (2002): «La imagen corporativa de las ONG», *Revista ONG Social*. Fundación Luis Vives, nº 9, mayo-junio 2002. pp. 22-25.
- NYE, Joseph S. (2004a): «El poder creciente de las ONG», *El País*, 3-7- 2004, pág. 14. — (2004b): *Soft power: the means to success in world politics*. New York. Public Affairs.
- OLARTE PASCUAL, Cristina; REINARES LARA, Eva y SACO VÁZQUEZ, Manuela (2003): *Revisión del papel de la comunicación en la gestión del marketing social: el caso de las ONGS*, *Esic Market*, nº 115, mayo-agosto 2003, pp.44-63
- OLIVER, Richard W. (2004): *What is transparency?* New York. McGraw-Hill.
- ORIZO, Francisco Andrés (1996): *Sistemas de valores en la España de los 90*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- ORTIZ IBARZ, José María (2001): *La hora de la ética empresarial*. Madrid. McGraw Hill.
- OSTER, Sharon M. (1992): «Nonprofit organizations as franchise operations», *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 2, número 2, spring 1992, pp. 223-238.



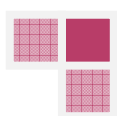
- OXFORD ANALYTICA (2005): «Holding NGOs accountable», *Revista Forbes*, 5-4- 2005.
 Descargado de
http://www.forbes.com/business/2005/04/05/cz_0405oxan_ngo.html
- PAGANO, Barbara y PAGANO, Elizabeth (2004): *The transparency edge. How credibility can make or break you in business*. New York. McGraw-Hill
- PALOM IZQUIERDO, Francisco Javier y TORT RAVENTÓS, Lluís (1991): *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Barcelona. Espasa Calpe.
- PASCUAL, Ana María (2005): «Víctimas a la greña», *Revista Interviú*, 3-1-2005, pp. 20-24.
- PEDREÑO FRUTOS, Juan Antonio: *La comunicación del cooperativismo en la región de Murcia*. Revista LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL.
- PEÑATE, Faci (1996): «Así funciona el negocio de la miseria. Falsas ONG», *Revista Tiempo*, 16-12-1996, pp.16-24.
- PÉREZ GONZÁLEZ, Rafael Alberto (1993): «El DIRCOM una nueva forma de entender la comunicación en el universo empresarial e institucional», en *Periodismos especializado*. (pp. 259-270). Barcelona. Ariel.
- PÉREZ RAMÍREZ, Pilar (2003): «Las cuentas de las ONG, ¿son fiables?», *Revista Capital*, nº 36, septiembre, pp. 50-53.
- PÉREZ URALDE, José María (Coord.): *La Economía Social en Iberoamérica* (Pag: 215-244). Valencia. Fundibes.
- PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P. (2003): *El tercer sector social en España* (pags 25-28 y 283 y ss.). Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P.: *El tercer sector social en España*. (pp. 319-333). Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
et al.. (1999): Per què el sector associatiu ha de ser transparent?. Barcelona. Torre
- PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Rober H. Jr. (1994): *En busca de la excelencia*. Barcelona. Ediciones Folio.



- PIMENTEL, Aurora(2007): ONGs activistas: pero...¿qué quieren de la empresa?. Guía para entender qué pasa y cómo actuar. Ponencia.
- PIMENTEL, Aurora(2008): *¿Quién vigila al vigilante?*. Nº18 REVISTA COMPROMISO EMPRESARIAL. PAG 12-17.
- PIN ARBOLEDAS, José Ramón (2004): *Información y comunicación en la toma de decisiones empresariales*, en BEL MALLÉN, José Ignacio: *Comunicar para crear valor*. (pp. 55-86). Barcelona. Deusto.
- PIÑAR MAÑAS, José Luis (dir.) (2001): *El tercer sector iberoamericano*. Fundaciones, Asociaciones y ONGs. Valencia. Tirant lo blanc.
- PISCITELLI, Gianluca (2000). *Un instrumento de comunicación para la empresa cooperativa* : REVISTA RIVISTA DELLA COOPERAZIONE. NUMERO1/2 PAG 132 - 136.
- PISÓN, José (coord.): *Ciudadanía, voluntariado y participación*. Madrid. Editorial Dykinson.
- PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo (2004): «Portavocía», en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en la organizaciones*. (pp. 239-258). Barcelona. Ariel.
- PLATAFORMA DE ONG ´S DE ACCIÓN SOCIAL (2006): Retos del Tercer sector de acción social. Madrid. Plataforma de ONGs de acción social.
- PLATAFORMA DE ONGS DE ACCIÓN SOCIAL(2005): *Como trabajar mejor juntos*. Madrid. Plataforma de ONGs de acción social.
- PLATAFORMA DE ONGS DE ACCIÓN SOCIAL(2006): Plan estratégico del Tercer sector de acción social. Madrid. Plataforma de ONGs de acción social.
- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2003): «La filantropía empresarial como ventaja competitiva», *Harvard Deusto Business Review*, nº 112, enero-febrero2003, pp. 6-20.
- PRADINI, JAVIER (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector*. España y el entorno europeo(pp 733 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.



- PRAT, Margarita y ARROYO, Antonio M. (2000): *Ética financiera*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas.
- PUIG, Toni (1996): *Recursos con causa. Equipo y comunicación, las dos constantes para los recursos asociativos*. REVISTA BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS. NUMERO AÑO 158. PAG 231 - 244.
- PUIG, Toni (1999): «Les associacions ciutadanes s'edifiquen i creixen en la transparència», en VERNIS, Alfred *et al.*: *Per què el sector associatiu ha de ser transparent?* (pp. 41- 46). Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- PULGAR RODRÍGUEZ, Luis del (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid. Esic editorial.
- QUELCH, John A.; AUSTIN, James y. LAIDLER-KYLANDER, Nathalie (2004): «El valor de las marcas sin ánimo de lucro», *Harvard Deusto Business Review*, nº 128, octubre 2004, pp. 4 y 5.
- R. ANDREASEN Alan y KOTLER Philip (2003): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- RABASSA ASENJO, Bernardo (2000): *Marketing social*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- RAICH, Jordi (2004): *El espejismo humanitario*. Madrid. Debate.
- RAMÍREZ, Txema (1995): *Gabinetes de comunicación*. Barcelona. Bosch Casa editorial.
- RAMONET, Ignacio (2002): *Guerras del siglo XXI. Nuevos miedos nuevas amenazas*. Barcelona. Mondadori.
- REGOUBY, Christian (1989): *La comunicación global*. Barcelona. Edicions Gestió 2000.
- RENFE y DIRCOM (2008): *La Responsabilidad social de las Empresas. Las ONGs y sus proyectos, vistos por los medios de comunicación*(pag 17 y ss). Madrid. RENFE.
- RENNER, Michael (2005): «Redefiniendo la seguridad», en Worldwatch Institute: *Las situación del mundo 2005. Informe Anual*. (pp. 33-58). Barcelona. Icaria editorial.
- RENOVACION RURAL *La comunicación, motor de desarrollo rural*(1988). NUMERO: 8 - 1988. Pags: 12 - 13.



REVISTA COOPERATIVES DE TREBALL: ¿Qué sistemas de comunicación interna tienen las Cooperativas? (2001). NUMERO 4. PAG 21. REVISTA JOURNAL OF COOPERATIVE STUDIES. NUMERO 3 - 2003 PAG:148 - 153.

REY, Juan (1992): *La significación publicitaria, un caso práctico los anuncios del vino*. Sevilla. Comunicación Social, ediciones y publicaciones.

REY, Juan (2008): *Publicidad y sociedad. Un viaje de ida y vuelta*. Sevilla. Comunicación Social, ediciones y publicaciones.

REYNA- FERNÁNDEZ Sebastian (1993) en *El sector no lucrativo en España (pag 385 y ss)*. Madrid. Fundación ONCE.

RIDDERSTRÅLE, Jonas y NORDSTÖM, Kjell (2000): *Funky Business*. Madrid. Prentice Hall.

RIDELL INVEST (1999): *Informe de resultados sobre conocimiento, imagen y actitudes de la ayuda al tercer mundo*. Madrid. CONGDE.

RIEFF, David (2003): *Una cama por una noche. El humanitarismo en crisis*. Madrid. Taurus.

RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (coord.) et al.. (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid. Fundación FOESSA.

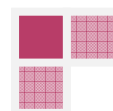
RODRIGUEZ- DEL BOSQUE, Ignacio A. (Coord.): *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales* (583-586). Madrid. Editorial CIVITAS.

RODRÍGUEZ GIL, Adolfo (2002): «El dilema de las ONGD: o solidaridad o lógica comercial», en NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. (pp. 11-27). Barcelona. Icaria, Cooperación y Desarrollo.

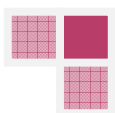
RODRÍGUEZ LÓPEZ, Rosa Mª y MARTÍN DÁVILA, José Mª (coord.) (1997): *Guía de comunicación para Asociaciones juveniles*. Madrid. Editorial Popular.

RODRÍGUEZ PIÑERO, Miguel (1993): *El sector no lucrativo en España (pag 11 y ss)*. Madrid. Fundación ONCE.

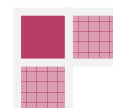
RODRIGUEZ PIÑERO, MIGUEL (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 877 y ss). Madrid. Fundación ONCE.



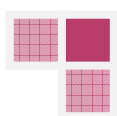
- ROJO VILLADA, Pedro Antonio (2001): *Gestión de las relaciones públicas: las relaciones con los públicos de la organización desde la estrategia empresarial*. Murcia. Diego Marín Librero editor.
- ROSE-ACKERMAN, Susan (2001): *La corrupción y los gobiernos. Causas, consecuencias y reforma*. Madrid. Siglo XXI.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (2003): *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao. Universidad de Deusto laboral». Bilbao. Universidad de Deusto.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (dir) (2000): *El sector no lucrativo en España (pags 17-43 y ss)*. Bilbao. Fundación BBV.
- RUIZ, Rafael (2004): «El negocio de la ropa usada», *El País Semanal*, nº 1465.
- SÁENZ DE MIERA, Antonio (2000): *El azul del puzzle. La identidad del tercer sector*. Oviedo. Ediciones Nobel.
- SAJARDO, Antonia (1996): *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia. Tirant lo Blanch.
- SAKOLOW, Jayme A. (2001): «Nonprofit lessons for the business world: What proposal professionals in the private sector can learn from nonprofit organizations», *APMP Professional Journal*, fall 2001, pp. 57-62.
- SALAMÓN, Lester (dir.); ANHEIER, Helmunt *al..* (2001): *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao. Fundación BBVA
- SALAS, ALVARO (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo*(p 49 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- SALINAS RAMOS, Francisco (dir.) (1996): «Tercer Sector», *Documentación Social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*, nº 103, abril-junio 1996. Monográfico.*servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia. Tirant lo blanch.
- SALINAS RAMOS, Francisco y HERRANZ DE LA CASA, José María (dirs.): *La comunicación en el ámbito de la Economía Social*. (pp. 19-47). Ávila. Universidad Católica de Ávila. Colección Economía Social nº 8.



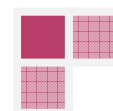
- SALINAS REBOUL, Marta (2004): *Medios de comunicación plurales, medios cooperativos: Contrapunt, Esplugues TV y Pluràlia Televisión Cooperativa*. REVISTA COOPERATIVES DE TREBALL. NUMERO 14 - 2004. PAG= 11 - 13.
- SALMERON SALMERON, Arturo. *Políticas de promoción y difusión de la Economía Social desde la Administración Central*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL .
- SALVADOR I PERIS, Salvador(2003): *Comunicación e imagen en las ONG*. Jornades de foment de la Investigació. Universitat Jaume I Castellón.
- SÁNCHEZ, Carlos Manuel (2002): «Escándalo en las ONGs. Los cooperantes denuncian», *El Semanal*, nº 756, 21-4-2002.
- SÁNCHEZ, M.; INIESTA, M. A. Y SÁEZ, E. (1999): «La confianza del consumidor en el minorista: desarrollo y contraste de un modelo conceptual», *Revista Española de Investigación de marketing-ESIC*, nº 4, pp. 161-182.
- SANCHÍS, José Luis (1998): *Lobbying. Barcelona. Gestión 2000*.
- SANTOS GONZÁLEZ, Miguel. *El papel de la comunicación en la participación*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL .
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel (1994): *Integración de la identidad y la imagen dela empresa*. Madrid. Esic Editorial.
- SCHMERTZ, Herb y NOVAK, William (1987): *El silencio no es rentable*. Barcelona.Planeta.
- SCIULLO, Jean Di (1993): *Marketing i comunicació de les institucions*. Barcelona. Editorial Pleniluni.
- SEGUNDO, Fernando (2000): *La comunicación y el desarrollo local*. REVISTA AGENDA DE LA EMPRESA. NUMERO 30 -2000. PAG 68.
- SEGUNDO, Fernando (2005): *Las empresas de Economía Social y la comunicación*. REVISTA AGENDA DE LA EMPRESA ANDALUZA. NUMERO 94 - 2005. PAG 134.
- SEGUNDO, Fernando(2001): *La comunicación integral y el desarrollo local*. REVISTA AGENDA DE LA EMPRESA. NUMERO 42 - 2001. PAG 76.
- SETIÉN, María Luisa y SACANELL, Enrique (coords.) (2004): *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia. Tiranc Lo Banc.



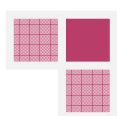
- SETÓ PAMIES, Dolors (2004): *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*.
- SHAH, Zafar S. (2003): «What's a blog, and why should nonprofits care?», *Nonprofit Quarterly*, winter 2003, vol. 10, issue 4.
- SIMO, Joan (1999): *Tercer sector y medios de comunicación* (1999). REVISTA COOPERACIO CATALANA NUMERO212 - 1999. PAG= 18 - 19.
- SIVERA, Silvia (2008): *Marketing viral*. Barcelona. Editorial UOC.
- SOCÍAS SALVÁ, Antonio (1999): *La información contable externa en las entidades privadas no lucrativas. Especial referencia a las ONGs*. Madrid. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
- SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos (2001): *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona. Ariel.
- SOUHAIL CHICHAB, VI Jornadas de Codesarrollo(2006): *De una comunicación sobre los migrantes hacia una comunicación de los migrantes*. Barcelona. Agencia catalana de cooperació.
- STEIL, Lyman, SUMMERFIELD, Joanne y MARE, George de (1989): *Cómo escuchar bien y entender mejor*. Bilbao. Deusto.
- STIGLITZ, Joseph E. (2002, 6ª ed.): *El malestar en la globalización*. Madrid. Editorial Taurus.
- TALIENTO, Lynn y SILVERMAN, Les (2005): «A corporate executive's short guide to leading nonprofits», *Strategy & Leadership*. vol. 33, Issue 2, pp. 5-11.
- THOMAS, Rosmund M. (2002): «La ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa en Europa», en VILLAFÁÑE, Justo (dir.): *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2002*. (pp. 219-234). Madrid. Ediciones Pirámide.
- TOPPE, Christopher y KIRSEH, Arthur D. (2002): «Keeping the trust: confidence in charitable organizations in an age of scrutiny», *Independent Sector*. Descargado de <http://www.independentsector.org/PDFs/trust.pdf>



- TORRES Diego e URDANGARIN Iñaki(2005): *El Patrocinio visto por sus principales protagonistas*. Barcelona. MNV, Noos Institute Publishing.
- UDINA, TERESA y GRAU, R (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo*. Madrid(pp 571 y ss).. Fundación ONCE.
- UNIVERSIDAD SAN PABLO CEU (2003): *Valores sociales de los jóvenes universitarios de la Comunidad de Madrid*. Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. (sin publicar).
- URIOL ALVAREZ, Ester: *La oferta informativa de la Economía Social y el interés de los medios*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL
- URRUTIA, Juan (2004): «¿Transparencia? Ventajas de la opacidad», *Expansión*, 9-09-2004, pág. 54.
- VALBUENA DE LA FUENTE, Felicísimo (1997): *Teoría General de la Información*. Madrid. Editorial Noesis.
- VAN RIEL, Cees B.M. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid. Prentice Hall.
- VARIOS AUTORES. Colección de debates en Forum Europa 2004/2005(2004): *Los medios de comunicación social ante la España actual*. Madrid. Nueva economía Forum. .
- VERMA, Sanjay Kumar (2003): *Historias de éxitos de las cooperativas: es necesaria una fuerte presencia de los medios de comunicación*. REVISTA IRU COURIER. NUMERO 2. PAG 28 - 36
- VERNIS, Alfred (2001): «Los diferentes elementos de la *rendición de cuentas* en las organizaciones no lucrativas», en FUNDACIÓN LEALTAD, *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 33-50). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado. (2003): «Reflexiones a raíz del estudio El tercer sector social en España», Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.
- VERNIS, ALFRED (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo*(pp 959 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.



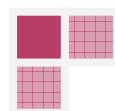
- VERNIS, Alfred *et al.* (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- VIDAL CLIMENT, Vicente (2004): «La comunicación en las organizaciones no lucrativas» en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*” (pp 307-322). Barañain. Edidiciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- VIDAL, Pau (dir.) (2002): *Llibre blanc del tercer sector civicosocial: document desíntesis*. Barcelona. Centre d’estudis de Temes contemporanis.
- VILÀ, Enric (1999): «Transparencia y socios», en VERNIS, Alfred *et al.* *Per què el sector associatiu ha de ser transparent* (pp. 25-40). Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- VILLAFANE, Justo (dir.): *El estado del la publicidad y el corporate en España y latinoamérica. Informe Anual 2004*. (pp. 91-108). Madrid. Editorial Pirámide.
- VILLAFANE, Justo, (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*”. Madrid. Ediciones Piramide.
- VUARIN, Pierre y RODRIGUEZ, Marc (1994): *Innovación y comunicación en Cooperativas*. LEADER. REVISTA LEADER MAGAZINE. NUMERO 7 PAG 13 - 16.
- WATZLAWICK, Paul; BEAVIN BAVELAS, Janet y JACKSON, Don D. (1997): *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona. Ediciones Herder.
- WEIL, Pascale (1992): *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona. Editorial Paidós.
- WEISBROD, Burton Allen (ed.) (1998): *To profit or not to profit. The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge. Cambridge University Press.
- WESTPHALEN, Marie Helene y PIÑUEL, José Luis (1993): *La dirección de comunicación*. Madrid. Ediciones del Prado. Comunicación en las organizaciones no lucrativas.
- WILHELM, Ian (2001): «Red Cross plans to spend all donations to help september 11 attack victims», *The Chronicle of Philanthropy*, 29-11-2001, vol. 14, issue 4, pág. 30.



WILLIAMSON, Hugh (2005): «Under Attack», *Magazine for Development and Cooperation*, abril 2005. Descargado de Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.

WIMMER, Roger D. y DOMINICK, Joseph R. (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona. Bosch comunicación.

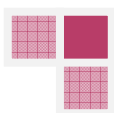
ZIEGLER, Jean (2003): *Los nuevos amos del mundo*. Barcelona. Ediciones Destino.



BIBLIOGRAFÍA POR ÁREAS TEMÁTICAS.

BIBLIOGRAFÍA SOBRE EL TERCER SECTOR

- ABAD CASTELOS, Montserrat (2004): *¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? Las ONG en la nueva sociedad global*. Madrid. Cideal.
- ACADE (ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES POR LA CALIDAD DE LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO) (2004): *Estado de opinión sobre la cooperación al desarrollo en España*. Madrid. Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- AGEA, SILVERIO (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 773 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- ALBERICH, TOMÁS (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 703 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- ÁLVAREZ DE MÓN PAN DE SORALUCE, Santiago (dir.) (1998): *El tercer sector: retos y propuestas para el próximo milenio* (pags 28-37 y ss). Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- ARAGÓN CORREA , Juan Alberto(2004): *Gobierno y gestión de las entidades del tercer sector*. Cuadernos de trabajo. Madrid. Fundación ONCE.
- ARMADA, Alonso (1999): «La mirada extraviada» en VV.AA.: *Sur y comunicación*. (pp. 85-91). Barcelona. Icaria.
- ARROYO, JOSE M^a (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 831y ss).. Madrid. Fundación ONCE.
- ASCOLI, Hugo (1987): «Estado del bienestar y acción voluntaria», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 38, pp. 119-162.
- ASIS, Agustín DE; GROSS, Dominique; LILLO, Esther Y RADABÁN, Julia (2003): *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid. Fundación Luis Vives.
Descargado de la página Web



http://www.fundaciONGuisvives.org/BBDD/publicaciones/documentacion/Manual_Web.pdf

BAIGES, Siscu; DUSSTER, David; MIRA, Esther y VILADOMAT, Ramón (1996): *Las ONG de desarrollo en España. Dilemas de la cooperación*. Barcelona. Icaria.

BANCO MUNDIAL (2003): *La voz de los pobres. Clamando por el cambio*. Madrid. Mundi-Prensa.

BAREA TEJEIRO, José y MONZÓN CAMPOS, José Luis (1999): «Tercer sector e instituciones sin fines de lucro en la contabilidad nacional», en VITTADINI, G. y BAREA, M.: *La economía del non profit. Libre expresión de la sociedad civil*. (pp. 149- 165). Madrid. Ediciones Encuentro. — (dirs.) (2002): *La Economía Social en España en el año 2000*. Valencia. CIRIEC España.

BAREA, JOSÉ (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 483 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.

BRESSNER PEREIRA, Luiz y CUNILL GRAU, Nuria (1998): *Entre el estado y el mercado: lo público no estatal, estatal en la reforma del estado*. Buenos Aires. Piados.

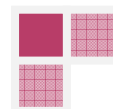
BUTLER, Richard J. y WILSON, David C. (1990): *Managing Voluntary and non-profit organizations*. London. Routledge.

CABRA DE LUNA, Miguel Angel (1998): *El tercer sector y las Fundaciones de España. Hacia el nuevo milenio*. (pp: 17 y ss). Madrid. Escuela libre editorial.

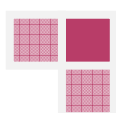
CABRA DE LUNA, MIGUEL ANGEL (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 171 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.

CABRA DE LUNA, Miguel Angel y LORENZO GARCÍA, Rafael de (1993): «La constelación de las entidades no lucrativas: e l tercer sector», en RODRIGUEZPIÑEROY BRAVO FERRER, Miguel; LORENZO GARCÍA, Rafael de; JIMENEZ FERNÁNDEZ, Adolfo; CABRA DE LUNA, Miguel Angel *et al.*: *El sector no lucrativo en España* (pp. 27-51). Madrid. Escuela Libre Editorial. Fundación ONCE.

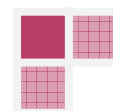
CÁNOVAS SÁNCHEZ, FRANCISCO en *El sector no lucrativo en España* (pag 465 y ss . Madrid. Fundación ONCE.



- CARPIO, Maximino (2003) *en* La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo (p 49 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- CASADO, Demetrio (dir.) (1992): *Organizaciones voluntarias en España*. Madrid. Editorial Hacer.
- CELAYA, ADRIÁN (2003) *en* La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo(pp 819 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (CIS): *La opinión de los barómetros de 2001: cooperación internacional*. Estudio nº 2419, mayo 2001.
- CEPES (2005): *Anuario de la Economía Social 2005*.Madrid. CEPES.
- CEPES. CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA SOCIAL (CEPES) (2004): *Anuario de la Economía Social 2003*. Madrid. — (2005): *Anuario de la Economía Social 2004*. Madrid.
- CERNUDA, Pilar (2002): *Solidaridad. No es humanitario todo lo que reluce*. Madrid. Ediciones Temas de hoy.
- CHAVES, RAFAEL (2003) *en* La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo(pp 65 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.
- CHAVES, Rafael y MONZÓN CAMPOS, José Luis (2001): «Economía Social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas», *Revista de Economía pública, social y cooperativa, CIRIEC-España*, nº 37, abril 2001, pp. 7-33.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (1999): *Directorio de ONGD 1998*. Madrid. CONGDE.
- DE CASTRO, MARCOS (2003) *en* La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo(pp 499 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.
- DE LA TORRE, PEDRO (2003) *en* La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo(pp 633 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.
- DE LORENZO, RAFAEL (2003) *en* La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo(pp 645 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.



- DEFOURNY, Jacques (1987): «Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector» en MONZÓN CAMPOS, José Luis y DEFOURNY, Jacques (dirs.): *Economía Social. Entre economía capitalista y economía pública*. (pp.14-39).
- DOMÍNGUEZ VÁZQUEZ, Iñaki; CERRATO ALLENDE, Javier y GARCÍA GARCÍA, Isabel(2001): *La realidad de las Fundaciones en España*. Santander. Fundación Marcelino Botín.
- DRUCKER, Peter (1994): *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires. El Ateneo. — (1995): *Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro*. Buenos Aires. Granica.
- FANTOVA AZCOAGA, Fernando (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid. Editorial CCS.
- FAURA, Ignasi (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector*(pp 1 y ss). España y el entorno europeo. Madrid. Fundación ONCE.
- FERNÁNDEZ, ZULIMA (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector*. España y el entorno europeo(pp 797 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- FINE, Allison (2003): «Nonprofit world must work together», *The Chronicle ofphilanthropy*, 7-08-2003.
- FRAGUAS, Berta y CABRA DE LUNA, Miguel Ángel (2005): Qué son y qué quieren ser las Fundaciones españolas(pp 53-58). Madrid. Vodafone Fundación España.
- FUNDACIÓN ESPLAI (2002): *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Barcelona.
- FUNDACIÓN LA CAIXA (2004): *Anuario Social de España 2004*. Barcelona.
- FUNDACIÓN ONCE (Varios autores) (2003) *La Economía Social y el Tercer Sector*. España y el entorno europeo. Madrid. Fundación ONCE.
- FUNDACIÓN TOMILLO (2000): *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- FUNDACIÓN UN SOL MÓN (2002): *¿Conectadas? Las ONG españolas en la red*. Barcelona. Caixa Catalunya.



FUNDACIÓN VODAFONE ESPAÑA (2005): *Informe sobre Dependencia y Diversidad*. Madrid. Fundación Vodafone.

GARCÍA DELGADO, José Luis (dir.) (2004): *Las cuentas de la Economía Social. El tercer sector en España*. Madrid. Civitas Ediciones. Fundación ONCE.

GARCÍA DELGADO, José Luis (dir.) (2004): *Las Cuentas de la Economía Social. Magnitudes y financiación del Tercer Sector en España, 2005*. Madrid. Civitas Ediciones. Fundación ONCE. CEPES.

GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo (2000): *El valor de compartir beneficios*. Bilbao. Universidad de Deusto.

GARCÍA, Rafael de y CABRA DE LUNA, Miguel Angel (coords.): *La Economía Social y el tercer sector. España y el entorno europeo*. (pp. XXVII-XIX). Madrid. Escuela Libre Editorial. Fundación ONCE.

GIMÉNEZ- REYNA, ENRIQUE, en *El sector no lucrativo en España* (pag 509 y ss . Madrid. Fundación ONCE.

GÓMEZ CASTALLO, JOSÉ DOMINGO en *El sector no lucrativo en España* (pag 495 y ss . Madrid. Fundación ONCE.

GOMIS, Joan (2000): *ONG, una nova manera de fer politica*. Lleida. Pagés editors.

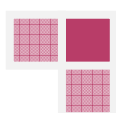
GONZÁLEZ BLASCO, Pedro y GUTIÉRREZ RESA, Antonio (1997): *La opinión pública ante el voluntariado*. Madrid. Fundación Universidad-Empresa.

HANSMANN, Henry B. (1980): «The role of nonprofit enterprise», *The Yale Law Journal*, vol. 89, nº 5, april 1980, pp. 835-898.

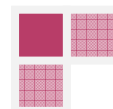
HERRANZ BASCONES, Raquel (2005): *Las organizaciones no gubernamentales. Un modelo integral de gestión y control*. Madrid. AECA monografías.

HERRERA GÓMEZ, Manuel (1998): *El tercer sector en los sistemas de bienestar*. Valencia. Tirant lo Blanc.

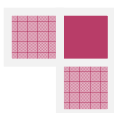
HULME, David: *Non-governmental organizations: performance and accountability beyond the magic bullet*. (pp. 119-130). London. Earthscan, Save the Children.



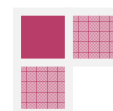
- INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO (INEM) (1999): *Las ONG's y las Fundaciones y su contribución al empleo*. Madrid. INEM-INMARK.
- JAMES, Estelle (1990): «Economic theories of the nonprofit sector: a comparative perspective», en ANHEIER, Helmut K. SEIBEL, Wolfgang (eds.): *The third sector comparative studies of nonprofit organization*. (pp. 21-29). Berlín.
- JEREZ, Ariel y REVILLA BLANCO, Marisa (1997): «El tercer sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico», en JEREZ, Ariel (ed.): *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del Tercer Sector*.(pp. 26-45). Madrid. Tecnos.
- JIMÉNEZ JIMÉNEZ, Juan Carlos (2005): Un enfoque económico del Tercer Sector (pag 33-46). Madrid. Fundación ONCE.
- JULIÁ IGUAL, Juan Francisco; GARCÍA MARTÍNEZ, Gabriel y POLO GARRIDO, Fernando (2004): «La información divulgada a través de Internet por las Cooperativas», *Revista de Economía pública, social y cooperativa, CIRIECEspaña*,
- KNAPP, Martin; ROBERTSON, Eileen y THOMASON, Corinne (1990): «Public money, voluntary action: whose welfare?», e ANHEIER, Helmut K. y SEIBEL, Wolfgang (eds.): *The third sector comparative studies of nonprofit organizations* (pp. 183-218). Berlín. Walter de Gruyter.
- LASSO DE LA VEGA, ALFONSO en *El sector no lucrativo en España (pag 11 y ss .* Madrid. Fundación ONCE.
- LEAT, Diane (1990): «Voluntary organizations and accountability: theory and practice», en ANHEIER, Helmut K. y SEIBEL, Wolfgang (eds.): *The third sector comparative studies of nonprofit organizations*. (pp. 141-153). Berlín.
- LESCURE CEÑAL, PEDRO en *El sector no lucrativo en España (pag 479 y ss)* . Madrid. Fundación ONCE.
- MAGLIERI, Gustavo Hugo (2003): *Dirección de organizaciones sociales*. Buenos Aires. Ugerman Editor.



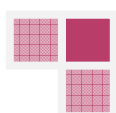
- MARBÁN GALLEGU, Vicente (2001): «Sociedad civil, sector no lucrativo y entidades voluntarias de servicios sociales», en GARCÍA INDA, Andrés y MARTÍNEZ DE PISON, Jose (coord.): Ciudadanía y voluntariado. Madrid. Editorial Dykinson.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis y MARTÍN CAVANNA, Javier (2001): «La misión y los fondos de las instituciones no lucrativas», *Harvard Deusto Business Review*, nº 103, julio-agosto 2001, pp. 78-85.
- MATAIX ALDEANUEVA, Carlos (2001): *Dirección estratégica para las ONGs* (pp. 75 y ss.). Madrid. Universidad de Educación a Distancia.
- MELÉ CARNÉ, Doménec (coord.): *Ética en dirección comercial y publicidad*. (pp. 155-171). Barañáin. EUNSA.
- MILLÁN MOYA, ANTONIO en *El sector no lucrativo en España* (pag 403 y ss. Madrid. Fundación ONCE.
- MONTALVO, JAIME (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 87 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.
- MONTSERRAT CODORNIU, Julia (2003): *Balance Económico consolidado de la acción social*, en RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (coord.): *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general*. (pp.153-212).
- MONZÓN CAMPOS, José Luis (dir.) (2004): *Las grandes cifras del sector empresarial de la Economía Social valenciana*. Año 2003. Valencia. CIRIEC-España.
- MONZÓN, JOSÉ LUIS (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo* (pp 65 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- MOZAS MORAL, Adoración y BERNAL JURADO, Enrique (2004): «Integración cooperativa y TIC'S: presente y futuro», *Revista de Economía pública, social y cooperativa, CIRIEC-España*, nº 49, agosto 2004, pp. 143-166.
- NATIONAL COUNCIL OF NONPROFIT ASSOCIATIONS (NCNA): y NATIONAL HUMAN SERVICES ASSEMBLY (NHSA): (2005): *Rating the raters: An assessment of organizations and publications that rate/rank charitable nonprofit*
- nº 49, agosto 2004, pp. 167-192.



- NÚÑEZ MARÍN, Antonio y GARRIDO LÓPEZ, Mar (2003): «El tercer sector en la encrucijada: entre la creación de valores y la gestión profesional», *Revista ONG Social. Fundación Luis Vives*, nº 15, mayo-junio, pp. 24-27.
- NYE, Joseph S. (2004a): «El poder creciente de las ONG», *El País*, 3-7- 2004, pág. 14. — (2004b): *Soft power: the means to success in world politics*. New York. Public Affairs.
- OSTER, Sharon M. (1992): «Nonprofit organizations as franchise operations», *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 2, número 2, spring 1992, pp. 223-238.
- PALOM IZQUIERDO, Francisco Javier y TORT RAVENTÓS, Lluís (1991): *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Barcelona. Espasa Calpe.
- PÉREZ URALDE, José María (Coord.): *La Economía Social en Iberoamérica* (Pag: 215-244). Valencia. Fundibes.
- PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P. (2003): *El tercer sector social en España* (pags 25-28 y 283 y ss.). Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- PIÑAR MAÑAS, José Luis (dir.) (2001): *El tercer sector iberoamericano*. Fundaciones, Asociaciones y ONGs. Valencia. Tirant lo blanc.
- PLATAFORMA DE ONG ´S DE ACCIÓN SOCIAL (2006): *Retos del Tercer sector de acción social*. Madrid. Plataforma de ONGs de acción social.
- PLATAFORMA DE ONGS DE ACCIÓN SOCIAL(2005): *Como trabajar mejor juntos*. Madrid. Plataforma de ONGs de acción social.
- PRADINI, JAVIER (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector*. España y el entorno europeo(pp 733 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.
- RAICH, Jordi (2004): *El espejismo humanitario*. Madrid. Debate.
- REYNA- FERNÁNDEZ Sebastian (1993) en *El sector no lucrativo en España* (pag 385 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- RIEFF, David (2003): *Una cama por una noche. El humanitarismo en crisis*. Madrid. Taurus.



- RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (coord.) *et al.*. (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid. Fundación FOESSA.
- RODRÍGUEZ PIÑERO, Miguel (1993): *El sector no lucrativo en España (pag 11 y ss)*. Madrid. Fundación ONCE.
- RODRIGUEZ PIÑERO, MIGUEL (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo*(pp 877 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (dir) (2000): *El sector no lucrativo en España(pags 17-43 y ss)*. Bilbao. Fundación BBV.
- SÁENZ DE MIERA, Antonio (2000): *El azul del puzzle. La identidad del tercer sector*. Oviedo. Ediciones Nobel.
- SAJARDO, Antonia (1996): *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia. Tirant lo Blanch.
- SAKOLOW, Jayme A. (2001): «Nonprofit lessons for the business world: What proposal professionals in the private sector can learn from nonprofit organizations», *APMP Professional Journal*, fall 2001, pp. 57-62.
- SALAMÓN, Lester (dir.); ANHEIER, Helmunet *al.*. (2001): *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao. Fundación BBVA.
- SALAS, ALVARO (2003) en *La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo*(p 49 y ss). Madrid. Fundación ONCE.
- SALINAS RAMOS, Francisco (dir.) (1996): «Tercer Sector», *Documentación Social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*, nº 103, abril-junio 1996. Monográfico.
- SETIÉN, María Luisa y SACANELL, Enrique (coords.) (2004): *La calidad en los Servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia. Tirant lo blanch.
- SPRINKEL GRACE, Kay y WENDROFF, Alan L. (2001): High impact philanthropy:
- TALIENTO, Lynn y SILVERMAN, Les (2005): «A corporate executive's short guide to leading nonprofits», *Strategy & Leadership*. vol. 33, Issue 2, pp. 5-11.



UDINA, TERESA y GRAU, R (2003) *en* La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo. Madrid(pp 571 y ss).. Fundación ONCE.

UNIVERSIDAD SAN PABLO CEU (2003): *Valores sociales de los jóvenes universitarios de la Comunidad de Madrid*. Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. (sin publicar).

VERNIS, ALFRED (2003) *en* La Economía Social y el Tercer Sector. España y el entorno europeo(pp 959 y ss).. Madrid. Fundación ONCE.

VERNIS, Alfred *et al.*. (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao. Ediciones Deusto.

VIDAL, Pau (dir.) (2002): *Llibre blanc del tercer sector civicosocial: document desíntesis*. Barcelona. Centre d'estudis de Temes contemporanis.

BIBLIOGRAFÍA SOBRE COMUNICACIÓN

AAKER, David A. (1994): *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.

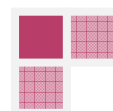
ADC-DIRCOM (1995): *La comunicación en la empresa*. Madrid. ADC- Dircom.

AGUIRRE BAZTÁN, Ángel (2004): *La cultura de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.

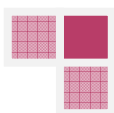
ÁLVAREZ RUÍZ, Antón (2003): *La Función social de la publicidad de la ONCE*. Madrid Escuela Libre Editorial. Fundación ONCE.

ARROYO ALMARAZ, Isidoro (dir) (2007): *Investigación sobre la comunicación de las causas sociales en un mundo global. Televisión, Internet y Publicidad (pag: 18 y ss.)*. Madrid. Universidad Rey Juan Carlos.

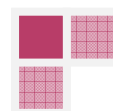
ASOCIACIÓN DE EMPRESAS CONSULTORAS EN COMUNICACIÓN (ADECEC) (1997): *Las relaciones públicas en la práctica*. Barcelona. Ediciones Folio.— (2003): *40 éxitos en comunicación*. Madrid. Pearson Educación.



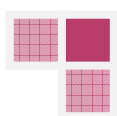
- BALAS LARA, Montserrat (2008): *El reto de la comunicación en el Tercer Sector no lucrativo*. “Revista española del Tercer Sector”, nº 8, Enero-Abril. Madrid. Fundación Luis Vives.
- BARQUERO CABRERO, José Daniel (coord.) (1995): *Casos prácticos de relaciones públicas*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.— (ed. 1999): *Manual de Relaciones Públicas empresariales*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- BARTOLI, Annie (1992): *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.
- BAYÓN ESTEBAN, Mercedes; DEL CASTILLO HERMOSA, Jaime y ARTETA ARRÚE, Rosa (1992): *La empresa ante los medios de comunicación*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- BAYÓN, Miguel (2004): «Saber cómo está el patio», *Diario de la Fundación Esplai*, nº 8, marzo 2004, pág. 2.
- BEL MALLÉN, José Ignacio (2004): *La comunicación externa en las organizaciones* en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*. Pp (155-169)
- (2004a): *Comunicación interna y cultura empresarial*, en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.). Barañain Ediciones Universidad de Navarra.
- BELOE, Seb (2005): *La ONG del siglo XXI. En el mercado, por el cambio*. Zaragoza. Fundación Ecología y Desarrollo. Traducción del original elaborado por SustainAbility.
- BENAVIDES DELGADO, Juan (coord.): *Director de comunicación*. (pp.13-19).Madrid. Edipo.
- BENAVIDES, Juan y COSTA, Pere-Oriol (2001: (Varios Autores) *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Gestión 2000.
- BENET, Vicente J. y NOS ALDÁS, Eloísa (eds.) (2003): *La publicidad en el Tercer Sector*(pags 15 y ss). Barcelona. Icaria Editorial.



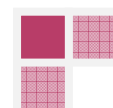
- BERNABÉ, Javier (2001): *Las áreas de comunicación de las ONGD y el trabajo periodístico*, *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, nº 7, año 2001, pp. 127-145.
- BERNAYS, Edward L. (1990): *Los últimos años, radiografía de las relaciones públicas: 1956-1986*. Barcelona. Promociones y publicaciones universitarias.
- BERNSTEIN, David (1986): *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona. Plaza&Janés.
- BLACK, Sam (1994a): *Casos de relaciones públicas internacionales*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- BOIRY, Philip A. (1998): *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- BUSTAMANTE, Enrique (coord)(2004): *Comunicación y cultura en la era digital*. Barcelona. Gedisa Editorial.
- CANEL, María José y ECHART, Nazareth (2005): *La comunicación de las Fundaciones ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS FUNDACIONES*. Asociación Española de Fundaciones. PAG61 - 84
- CAMPO VIDAL, Manuel (2008): *¿Por qué los españoles comunicamos tan mal?*. Barcelona. Plaza y Janés.
- CASERO, Andreu (2009): *La construcción mediática de las crisis políticas*. Madrid. Editorial Fragua.
- CAPRIOTTI, Paul (1992): *La imagen de empresa*. Barcelona. Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- CARRASCOSA, José Luis (1992): *ComunicACCIÓN*. Madrid. CDN. Ciencias de la Dirección.
- CASTELLS, Manuel (1998): *La era de la información. Fin del milenio (vol. 3)*. Madrid. Alianza Editorial.
- CERVERA FANTONI, Ángel Luis (2004): *Comunicación total*. Madrid. Editorial Esic.



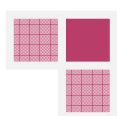
- CHEVALIER, Michel y MAZZALOVO, Gérald (2005): *Pro logo. Por qué las marcas son buenas para usted*. Barcelona. Belacqua.
- CIAMBERLANI, Lilia y STEINBERG, Lorena (1999): *Comunicación para la transparencia*. Buenos Aires. Ediciones Garnica.
- CONGDE (2007): Los medios de comunicación y las ONGds. Situación actual y retos. Madrid. Cordinadora de ONGs para el desarrollo.
- COOMBS, Timothy W. (1999): *ONGOing crisis communication*. London. Sage Series in Public Relations.
- COSTA, Joan (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid. Ediciones de las Ciencias Sociales.
- COVARRUBIAS, Paula MONTRAVETA, Isabel y VALLS Ricard (2004): *Directorio 2004 del Patrocinio, Mecenazgo y RSE*. Barcelona. Projeccio Mecenazgo Social S.L.
- D'APRIX, Robert (1999): *La comunicación para el cambio*. Barcelona. Ediciones del conocimiento y motivación»
- DE LA TORRE, Isabel (2007): Imagen pública del Tercer Sector en España. Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 57, abril 2007, pp, 33-63.
- DEL PINO, Cristina y OLIVARES, Fernando (2006): *Brand Placement: integración de marcas en la ficción audiovisual. Evolución, casos, estrategias, tendencias*. Barcelona. Editorial Gedisa.
- DEL POZO LITE, Marisa (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid. Fragua.
- DEL RÍO, Miguel (2009): *Manual para comunicar bien*. Santander. Editorial Quinzano.
- DEL RÍO, Miguel y MARTINEZ VIDAL, Manuel (2004): *Protocolo*. Madrid. Editorial Quinzano.
- D'HUMIERES, Patrick (1993): *Management de la communication d'entreprise*. París. Eyrolles.



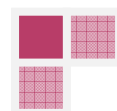
- DILENSCHNEIDER, Robert L. (2000): *The corporate communications bible*. Beberly Hills. New Millennium Press.
- DIRCOM (2006): Anuario de la comunicación 2006. Madrid. DIRCOM.
- DIRCOM (2007): Anuario de la comunicación 2006. Madrid. DIRCOM.
- DIRCOM (2008): Anuario de la comunicación 2006. Madrid. DIRCOM.
- DIRCOM (2009): Anuario de la comunicación 2006. Madrid. DIRCOM.
- DUPUY, Emmanuel; DEVERS, Thomas y RAYNAUD, Isabelle (1988): *La communication interne, vers l'entreprise transparente*. París. Les editions d'organisation.
- EDGAR, Joanne (2001): «Don't cut spending on communications», *The Chronicle of empresarial cooperativa* nº 2. Ávila. Universidad Católica de Ávila.
- ERRO Javier y VENTURA, Javier (2002): *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País* (543-556). Barcelona. Ariel.
- ERRO SALA, Javier (2002): *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao. Hegoa
- ESPASANDIN, Francisco, CASANUEVA, Cristobal y GANAZA Juan D (2004): *Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la Economía Social andaluza*. CIRIEC-España, "Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 49, agosto 2004, pp. 193-215. *evolución del tercer sector hacia la empresa social*. Madrid. Plataforma para la promoción del voluntariado en España
- ESPLAI, *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. (pág. 18-33). Barcelona. Fundación Esplai.
- ESTUDIO DE COMUNICACIÓN (2006): *Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria*. Madrid. Estudio de comunicación.
- FIGUERAS I LLAVERIA, Elisenda (2001): *Comunicar per a Existir*. Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- FOMBRUN, Charles J. (1996): *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Boston. Harvard Business School Press.



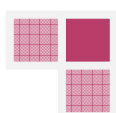
- FREIXA MATALLONGA, Ramón (2004): «El director de comunicación», en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*. (pp. 125-138). Barañáin. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- FUEYO GUTIÉRREZ, Aquilina (2002): *De exóticos paraísos y miserias diversas*. Barcelona. Icaria Editorial.
- Fundación CHANDRA(2007): Herramientas y buenas prácticas para las organizaciones no lucrativas en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Madrid. Fundación Chandra.
- GARCÍA HERRERO, Gustavo y RAMÍREZ HERRERO, José Manuel: *Imagen y comunicación en temas sociales*. Zaragoza. Libros Certeza.
- GARCÍA HERRERO, Gustavo y RAMÍREZ NAVARRO, José Manuel (2001): *Imagen y comunicación en temas sociales (pp: 9-16)*. Zaragoza. Libros Certeza.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús (1998): *La comunicación interna*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- GARRIDO, Francisco Javier (2001): *Comunicación estratégica*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- GONZÁLEZ HERRERO, Alfonso (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona. Bosch Comunicación.
- GONZALEZ LUIS, Hildegart, (2006): *Estrategias de comunicación en las ONGs de desarrollo. Departamentos, funciones e impacto en los medios* (pag 215-220. Madrid. Cideal.
- GOODMAN, Michael B. (1998): *Corporate Communication for executives*. New York. State University of New York Press.
- GRUNIG, James E y HUNT, Todd, edición española Jordi XIFRA (2003): *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona. Gestión 2000.
- GUIX, Xavier (2004): *Ni me explico, ni me entiendes*. Barcelona. Granica. IND, Nicholas (1992): *La imagen corporativa*. Madrid. Díaz de Santos.



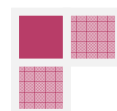
- HERRANZ DE LA CASA, Jose María (2009) en V Foro del Tercer Sector. *La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector*. Madrid. Cuadernos de debate nº 5. Fundación Luis Vives.
- HERRANZ DE LA CASA, José María, SALINAS RAMOS, Francisco (dirs.) (2004): *La comunicación en el ámbito de la Economía Social (pp. 19 y ss.)*-. Ávila. Universidad católica de Ávila.
- J WALTER THOMPSON (2003): *Diccionario J Walter Thompson. Comunicación, Marketing y Nuevas Tecnologías*. Madrid. Ediciones de las Ciencias Sociales.
- JEREZ, Ariel (2001): *Comunicación y ciudadanía. La visibilidad de los problemas sociales en los medios de comunicación como cuestión democrática*. Madrid. Cáritas española.
- JIMÉNEZ DÍAZ, Andrés (2005): *Publicidad, Patrocinio, Mecenazgo y Colaboración. Marco legal e incentivos fiscales*. Madrid. Anaya.
- JOHNSSON, Hans (1991): *La gestión de la comunicación*. Madrid. Ediciones Ciencias Sociales.
- JOYANES AGUILAR, Luis (2004): *Las redes sociales: de la mensajería instantánea los Weblogs, Sociedad y Utopía*. *Revista de Ciencias Sociales*, nº 24, noviembre 2004, pp. 93-122.
- KAPFERER, Jean-Noël (1989): *Rumores. El medio de difusión más antiguo del mundo*. Barcelona. Plaza & Janés Editores.
- KAPLUN, Mario (1985): *El comunicador popular*. Buenos Aires. Humanitas.
- KLEIN, Naomi (2001): *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona. Editorial Paidós.
- KOTLER, Philip (2003): *La retención de un cliente legal*, *Diario Expansión*, 21-1- 2003, pág. 55.
- KREPS, Gary L. (1995): *La comunicación en las organizaciones*. Madrid. Addison- Wesley Iberoamericana.
- LA PORTE, José María (2001): *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid. Eunsa.(pp. 245-248).



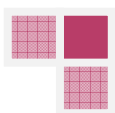
- LACASA, Antonio S. (1998): *Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona Gestión 2000.*
- LEWANDOWSKI, Susan (2002): *Improve media relations with your Web site, Nonprofit World*, mayo-junio, vol. 20, nº 3, pp. 18-19.
- LICHTENSTEIN, Donald R.; DURMWRIGHT, Minette E. y BRAIG, Bridgette M. (2004)«The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits», *Journal of Marketing*, vol. 68, octubre 2004, pp. 16-32.
- LOPEZ LITA, Rafael (2001): *El futuro de las agencias de publicidad en España*. Castellón. Universitat Jaume I.
- LÓPEZ LITA, Rafael (2003): *Introducción a la comunicación financiera*. Castellón. Universitat Jaume I.
- LÓPEZ MORANTE, Guillermo (2002): *La estrategia comunicativa de las entidades no lucrativas en el ámbito de la discapacidad en el municipio de Madrid*. Madrid. Cuadernos técnicos de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid, nº 16.
- LÓPEZ-QUESADA GIL, Miguel (2003): *Estamos en crisis*. Madrid. Dosset 2000.
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- LOSADA VÁZQUEZ, Ángel (1998): *La comunicación institucional en la gestión del cambio*. Salamanca. Publicaciones Universidad Pontificia.
- LUNA, Luis Miguel y HERNÁNDEZ, Francesc (2001): *Gestió integral d'entitats (2): la comunicació*. Útils Pràctics nº 11. Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- MARTÍN MARTÍN, Fernando (ed. 2003): *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid. Editorial Universitat.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis (1998): *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el tercer sector*. Madrid. IEPALA.



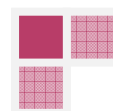
- MARZAL, Javier (2007): *Cómo se lee una fotografía: interpretaciones de la mirada*. Madrid. Cátedra.
- MCNAMARA, Christopher (1998): *Grantmakers communications manual*. www.cof.org
- MILLAR, Dan P. y HEATH, Robert L. (eds.): (2004): *Responding to crisis. A rhetorical approach to crisis communication* London. Lawrence Erlbaum Associates.
- MITRA, Amanda (2004): «Voice of the marginalized on the Internet: examples from a Website for women of South Asia», *Journal of Communication*, septiembre 2004, vol. 54, nº 3, pp. 492-510.
- MONTERO SIMO, M^a José y ARAQUE PADILLA, Rafael Angel (2006): *La comunicación en una entidad no lucrativa*. Madrid. Thomson-Civitas. PAG 547 - 568
- MONTERO SIMÓ, María José (2004): *El marketing en las ONGD. La gestión del Barañain*. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).
- MOSS, Danny (ed.) (1995): *Las relaciones publicas en la práctica*. Barcelona. PPU. New Jersey. Financial Times Prentice Hall books.
- NOS ALDÁS, Eloísa (ed.) (2002): *Medios periodísticos, cooperación y acción humanitaria. ¿Relaciones imposibles?* Barcelona. Icaria ediciones.
- NÚÑEZ, Patricia (2002): «La imagen corporativa de las ONG», *Revista ONG Social*. Fundación Luis Vives, nº 9, mayo-junio 2002. pp. 22-25.
- OLARTE PASCUAL, Cristina; REINARES LARA, Eva y SACO VÁZQUEZ, Manuela (2003): «Revisión del papel de la comunicación en la gestión del marketingsocial: el caso de las ONGS», *Esic Market*, nº 115, mayo-agosto 2003, pp.44-63
- PÉREZ GONZÁLEZ, Rafael Alberto (1993): «El DIRCOM una nueva forma de entender la comunicación en el universo empresarial e institucional», en *Periodismos especializado*. (pp. 259-270). Barcelona. Arial.
- PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Rober H. Jr. (1994): *En busca de la excelencia*. Barcelona. Ediciones Folio.



- PIN ARBOLEDAS, José Ramón (2004): *Información y comunicación en la toma de decisiones empresariales*, en BEL MALLÉN, José Ignacio: *Comunicar para crear valor*. (pp. 55-86). Barcelona. Deusto.
- PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo (2004): «Portavocía», en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en la organizaciones*. (pp. 239-258). Barcelona. Ariel.
- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2003): «La filantropía empresarial como ventaja competitiva», *Harvard Deusto Business Review*, nº 112, enero-febrero2003, pp. 6-20.
- PULGAR RODRÍGUEZ, Luis del (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid. Esic editorial.
- QUELCH, John A.; AUSTIN, James y. LAIDLER-KYLANDER, Nathalie (2004): «El valor de las marcas sin ánimo de lucro», *Harvard Deusto Business Review*, nº 128, octubre 2004, pp. 4 y 5.
- RAMÍREZ, Txema (1995): *Gabinetes de comunicación*. Barcelona. Bosch Casa editorial.
- REGOUBY, Christian (1989): *La comunicación global*. Barcelona. Edicions Gestión 2000.
- RENFE y DIRCOM (2008): *La Responsabilidad social de las Empresas. Las ONGs y sus proyectos, vistos por los medios de comunicación*(pag 17 y ss). Madrid. RENFE.
- REY, Juan (1992): *La significación publicitaria, un caso práctico los anuncios del vino*. Sevilla. Comunicación Social, ediciones y publicaciones.
- REY, Juan (2008): *Publicidad y sociedad. Un viaje de ida y vuelta*. Sevilla. Comunicación Social, ediciones y publicaciones.
- RIDELL INVEST (1999): *Informe de resultados sobre conocimiento, imagen y actitudes de la ayuda al tercer mundo*. Madrid. CONGDE.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, Rosa Mª y MARTÍN DÁVILA, José Mª (coord.) (1997): *Guía de comunicación para Asociaciones juveniles*. Madrid. Editorial Popular.



- ROJO VILLADA, Pedro Antonio (2001): *Gestión de las relaciones públicas: las relaciones con los públicos de la organización desde la estrategia empresarial*. Murcia. Diego Marín Librero editor.
- SALINAS RAMOS, Francisco y HERRANZ DE LA CASA, José María (dirs.): *La comunicación en el ámbito de la Economía Social*. (pp. 19-47). Ávila. Universidad Católica de Ávila. Colección Economía Social nº 8.
- SANCHÍS, José Luis (1998): *Lobbying*. Barcelona. Gestión 2000.
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel (1994): *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid. Esic Editorial.
- SCHMERTZ, Herb y NOVAK, William (1987): *El silencio no es rentable*. Barcelona. Planeta.
- SCIULLO, Jean Di (1993): *Marketing i comunicació de les institucions*. Barcelona. Editorial Pleniluni.
- SHAH, Zafar S. (2003): «What's a blog, and why should nonprofits care?», *Nonprofit Quarterly*, winter 2003, vol. 10, issue 4.
- SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos (2001): *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona. Ariel.
- STEIL, Lyman, SUMMERFIELD, Joanne y MARE, George de (1989): *Cómo escuchar bien y entender mejor*. Bilbao. Deusto.
- THOMAS, Rosmund M. (2002): «La ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa en Europa», en VILLAFÁÑE, Justo (dir.): *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2002*. (pp. 219-234). Madrid. Ediciones Pirámide.
- TORRES Diego e URDANGARIN Iñaki (2005): *El Patrocinio visto por sus principales protagonistas*. Barcelona. MNV, Noos Institute Publishing.
- VALBUENA DE LA FUENTE, Felicísimo (1997): *Teoría General de la Información*. Madrid. Editorial Noesis.
- VAN RIEL, Cees B.M. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid. Prentice Hall.



VARIOS AUTORES. Colección de debates en Forum Europa 2004/2005(2004): *Los medios de comunicación social ante la España actual*. Madrid. Nueva economía Forum. .

VIDAL CLIMENT, Vicente (2004): «La comunicación en las organizaciones no lucrativas» en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*” (pp 307-322). Barañain. Edidiciones Universidad de Navarra (EUNSA).

VILLAFANE, Justo, (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*”. Madrid. Ediciones Piramide:

- (1999) La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. Piramide.
- (dir) (2002): el Estado de la publicidad y el Corporate en España y latinoamérica.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN BAVELAS, Janet y JACKSON, Don D. (1997): *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona. Ediciones Herder.

WEIL, Pascale (1992): *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona. Editorial Paidós.

WESTPHALEN, Marie Helene y PIÑUEL, José Luis (1993): *La dirección de comunicación*. Madrid. Ediciones del Prado. Comunicación en las organizaciones no lucrativas

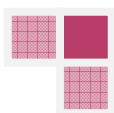
BIBLIOGRAFÍA SOBRE MARKETING

ALDAMIZ-ECHEVARRÍA GONZÁLEZ DE DURANA, Covadonga (2003): *Marketing en ONGs de desarrollo*. Madrid. IEPALA.

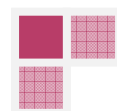
ARCAS, Narciso (1999): El marketing de las Cooperativas agrarias. Valencia. CIRIEC-España.

BALLESTEROS GARCÍA, Carlos (2001): *Marketing con causa, marketing sin efecto*. Madrid. Universidad Pontificia de Comillas.

BARRANCO SÁIZ, Francisco Javier (2005): *Marketing social corporativo. La acción social de la empresa* (pag 29-46). Madrid. ESIC.



- BLASCO, M^a Francisca y LÓPEZ SÁNCHEZ, Francisco (2008): *Cuentas mentales en la toma de decisiones de los consumidores*. Harward Deusto Marketing & Ventas.
- FOSTER, William y BRADACH, Jeffrey (2005): «¿Deberían las organizaciones sin ánimo de lucro buscar beneficios?», *Harvard Deusto Business Review*, nº 135, mayo 2005, pp. 68-78.
- GUARDIA MASSO, Ramón (1998): *El Beneficio de compartir valores* (pag 61 y ss). Bilbao. EUNSA.
- GUARDIA MASSO, Ramón, (1998): *¿Es posible armonizar marketing y solidaridad?*, en MELE CARNÉ, Domenec (coord.): *Ética y Dirección comercial y publicidad* (pág 155-171). Barañain. EUNSA.
- KOTLER Philip y L. ROBERTO Eduardo (1992): *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- LÓPEZ REY, José A. (2001): *Solidaridad y mercado*. A Coruña. Netbiblo.
- LOSADA Carlos y MARUNY Ferran (1981): *Marketing para cooperativas*. Barcelona. Ediciones CEAC, S.A.
- MOLERO, Víctor (2006): *Generación Marketing. La sociedad entre la codicia y la indolencia*. Madrid. ESIC Editorial.
- MONTERO, María José (2003): *El Marketing en las ONGd. La gestión del cambio social*. Madrid. Editorial Desclee.
- PLATAFORMA DE ONGS DE ACCIÓN SOCIAL(2006): *Plan estratégico del Tercer sector de acción social*. Madrid. *Plataforma de ONGs de acción social*.
- R. ANDREASEN Alan y KOTLER Philip (2003): *Strategic Marketing fon Nonprofit Organizations*. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- RABASSA ASENJO, Bernardo (2000): *Marketing social*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- RODRIGUEZ- DEL BOSQUE, Ignacio A. (Coord.): *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales* (583-586). Madrid. Editorial CIVITAS.
- SIVERA, Silvia (2008): *Marketing viral*. Barcelona. Editorial UOC.



WEISBROD, Burton Allen (ed.) (1998): *To profit or not to profit. The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge. Cambridge University Press.

BIBLIOGRAFÍA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

ALMANSA, Fernando (1999): *Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo*. Barcelona. Intermón, Cuadernos de cooperación nº 1.

ARBOLEYA, Guillermo y LÓPEZ, Alejandro (2000): *La administración que deja ver el fondo*. Buenos Aires. Granica, Fundación Compromiso.

AZNAR GÓMEZ, Hugo (2004): «Los códigos deontológico de la comunicación institucional», en BEL MALLÉN, José Ignacio(coord.): *Comunicar para crear valor*. (pp. 221-241). Barañáin. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).

BECK, Ulrich (1998): *La sociedad del riesgo*. Barcelona. Ediciones Paidós. — (2000): *Un nuevo mundo feliz*. Barcelona. Ediciones Paidós.

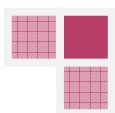
BENAVIDES DELGADO, J y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, JL. (dirs)(2004): *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social, la empresa y el Tercer Sector*. Madrid. Universidad de Comillas.

BLAGESCU, Mónica; DE LAS CASAS, Lucy y LLOYD, Robert (2005): *Pathways to accountability: the GAP framework*. London. One World Trust. Descargado de <http://www.oneworldtrust.org/documents/Pathways%20to%20Accountability,%20The%20GAP%20Framework.pdf>

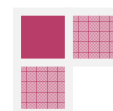
CANTERAS MURILLO, Andrés (2003): *Sentido, valores y creencias en los jóvenes*. Madrid. Instituto de la Juventud

CASTILLO NAVARRO, José y RUEDA LÓPEZ, Ramón (2002): «El marketing con causa, el marketing social y la campaña Juntos por África», en NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. (pp. 135-165).

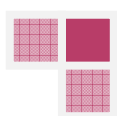
CONIL, Jesús, *Por una ética del consumo*. (pp. 31-50). Valencia. Institució



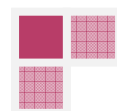
- CORTINA Adela y GARCÍA- MARZÁ Domingo (2003): *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón pública en una sociedad pluralista*. Madrid. Editorial Anaya.
- CORTINA, Adela (2002): *Por una ética del consumo*. Madrid. Editorial Taurus. — (ed.) (2003): *Construir confianza*. Madrid. Editorial Trotta.
- DIPIAZA, Samuel A. y ECCLES, Robert G. (2002): *Recuperar la confianza*. Madrid. Pearson Educación.
- ECONOMISTAS SIN FRONTERAS, VV. AA. (2002): *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- EPSTEIN, Marc J. y BIRCHARD, Bill (2001): *La empresa honesta*. Barcelona. Editorial Paidós.
- ETXEBERRIA, Xabier (2004): *Ética de la ayuda humanitaria*. Bilbao. Desclée De Brouwer.
- FRONDIZI, Risieri (ed. 1972): *¿Qué son los valores?* México. Fondo de Cultura Económica.
- FUKUYAMA, Francis (1998): *La confianza*. Barcelona. Ediciones B.
- GALFORD, Robert y SEIBOLD DRAPEAU, Anne (2003): «Los enemigos de la confianza», *Harvard Deusto Business Review*, nº 113, mayo-junio 2003, pp. 54-62.
- GALIACHO, Juan Luis y RODRÍGUEZ, Yolanda (2004): «Aquí no paga nadie», *Revista Interviú*, 22 noviembre 2004, pp.12-18.
- GARCÍA-MARZÁ, Domingo (2003): “La responsabilidad moral de las empresas de comunicación”, en CORTINA, Adela (ed.) *Construir confianza*. (pp. 195-220). Madrid. Editorial Trotta.
- (2004a): *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid. Editorial Trotta.
- GARRALDA RUIZ DE VELASCO, Joaquín (2004): «11-S y ENRON», en SÁENZ DE MIERA, Antonio: *El impacto del 11-S en el sector filantrópico*. (pp. 139-145). Madrid. Fundación BBVA.
- GIDDENS, Anthony (2000): *Un mundo desbocado*. Madrid. Editorial Taurus.



- HERRER, César y RODRÍGUEZ CHULIÁ, Amalio (2008): *El Candidato*. Zamora-Comunicación Social Ediciones y publicaciones.
- JOVELL, Albert J. (2005): «Cuestión de confianza», *El País*, 10-05-2005, pág. 42.
- KRUGMAN, Paul R. (2004): *El gran engaño*. Barcelona. Critica.
- LAPORTA, Francisco J. y ÁLVAREZ, Silvina (eds.) (1997): *La corrupción política*. Madrid. Alianza editorial.
- LASCOUMES, Pierre (2000): *Corrupciones. El poder frente a la Ética*. Barcelona. Ediciones Bellaterra.
- LAVIGNE, Jean Claude y LETIENNE, Bernard (2000): *Contruire une éthique de la coopération*. Lyon. Chronique Sociale.
- LOMBORG, Bjørn (2003): *El ecologista escéptico*. Madrid. Espasa.
- MARINA, José Antonio y LÓPEZ PENAS, Marisa (1999): *Diccionario de los sentimientos*. Barcelona. Editorial Anagrama.
- MARTÍN DE POZUELO, Eduardo; BORDAS, Jordi y TARIN, Santiago (1994): *Guía de la corrupción*. Barcelona. Plaza & Janés.
- MARTÍNEZ, Jose Luis, SIMÓN, Cristina y AGÜERO, Ana (2007): *La acción social de la empresa. Alianzas entre Empresas e Instituciones no lucrativas* (págs. 2-25). Madrid. Pearson education.
- NAPOLEONI, Loretta (2004): *Yihad. Como se financia el terrorismo en la nueva economía*. Barcelona. Ediciones Urano.
- NIETO, Alejandro (1997): *Corrupción en la España democrática*. Barcelona. Editorial Ariel.
- NOVELL, Rosa (2002): *Transparencia y buen gobierno*. Barcelona. Icaria Editorial. Fundación Amics de la UPC.
- OLIVER, Richard W. (2004): *What is transparency?* New York. McGraw-Hill.

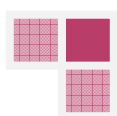


- ORIZO, Francisco Andrés (1996): *Sistemas de valores en la España de los 90*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- ORTIZ IBARZ, José María (2001): *La hora de la ética empresarial*. Madrid. McGraw Hill.
- PAGANO, Barbara y PAGANO, Elizabeth (2004): *The transparency edge. How credibility can make or break you in business*. New York. McGraw-Hill
- PRAT, Margarita y ARROYO, Antonio M. (2000): *Ética financiera*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas.
- RAMONET, Ignacio (2002): *Guerras del siglo XXI. Nuevos miedos nuevas amenazas*. Barcelona. Mondadori.
- RENNER, Michael (2005): «Redefiniendo la seguridad», en Worldwatch Institute: *Las situación del mundo 2005. Informe Anual*. (pp. 33-58). Barcelona. Icaria editorial.
- RIDDERSTRÅLE, Jonas y NORDSTÖM, Kjell (2000): *Funky Business*. Madrid. Prentice Hall.
- ROSE-ACKERMAN, Susan (2001): *La corrupción y los gobiernos. Causas, consecuencias y reforma*. Madrid. Siglo XXI.
- SÁNCHEZ, M.; INIESTA, M. A. Y SÁEZ, E. (1999): «La confianza del consumidor en el minorista: desarrollo y contraste de un modelo conceptual», *Revista Española de Investigación de marketing-ESIC*, nº 4, pp. 161-182.
- SETÓ PAMIES, Dolors (2004): *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid. ESIC Editorial .
- STIGLITZ, Joseph E. (2002, 6ª ed.): *El malestar en la globalización*. Madrid. Editorial Taurus.
- URRUTIA, Juan (2004): «¿Transparencia? Ventajas de la opacidad», *Expansión*, 9-09-2004, pág. 54.
- VILLAFANE, Justo (dir.): *El estado de la publicidad y el corporate en España y latinoamérica. Informe Anual 2004*. (pp. 91-108). Madrid. Editorial Pirámide.
- ZIEGLER, Jean (2003): *Los nuevos amos del mundo*. Barcelona. Ediciones Destino.



BIBLIOGRAFÍA SOBRE RENDICIÓN DE CUENTAS

- DEL PASO, Ana (2003): «Estafas humanitarias», *Revista Época*, nº 962, 25-31 julio 2003, pp. 42 y 45.
- DUSSTER, David (2003): «La selva de los misioneros», *Magazine dominical*, 9-2- 2003, pp. 42-48. Grupo Godó.
- EDWARDS, Michael y HULME, David (1998): *Non-governmental organizations: performance and accountability beyond the magic bullet*. London. Earthscan, Save the Children.
- ELZO, Javier *et al.* (1994): *Jóvenes españoles 94*. Madrid. Fundación Santa María. *et al.* (1999): *Jóvenes españoles 99*. Madrid. Fundación Santa María.
- FERNÁNDEZ IGLESIAS, Jose Luis (2005): «Agresiones sexuales contra personas con discapacidad», *Cermi.es. El periódico de la discapacidad*, nº 35, mayo 2005, pág. 4.
- FUNDACIÓN LEALTAD — (2004): *Guía de la transparencia y las buenas prácticas en las ONG nº 2*. Madrid.
- FUNDACIÓN LEALTAD — (2005): *Guía de la transparencia y las buenas prácticas en las ONG nº 3*. Madrid.
- FUNDACIÓN LEALTAD (2001): *La transparencia de la solidaridad*. Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo voluntariado.
- FUNDACIÓN LEALTAD (2003): *Guía de la transparencia y las buenas prácticas en las ONG nº 1*. Madrid.
- GALBRAITH, G. S. y MERRILL, G. B. (1996): «The politics of forecasting. Managing the truth», *California Management Review*, winter, vol. 38, nº 2, pp. 29-43, citado en MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Juan Luis (1998): *La imagen de las ONG de desarrollo. Para ir dimensionando el tercer sector*. Madrid. IEPALA, pág. 201.



GASSÓ, Josep (2001): «Legitimidad y transparencia en las ONGs», en FUNDACIÓN LEALTAD: *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 23-31). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.

GIBELMAN, Margaret y GELMAN, Sheldon R. (2001): «Very public scandals nONGovernmental organizations in trouble», *Voluntas: International Journ of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 12, nº 1, pp 49-66.

HOWE, Fisher (2000): «The board's members first duty: *accountability*», *Nonprofit World*, noviembre-diciembre, vol. 18, nº 6, pp. 13-18.

http://www.inwent.org/E+Z/content/archive-eng/04-2005/tribune_art1.html

KEARNS, Kevin P. (1996): *Managing for accountability: preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco.

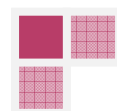
LIGHT, Paul C. (2002): «Trust in charitable organizations», *The Brookings Institution Policy Brief*. Reform Watch # 6, diciembre 2002. Véase <http://www.brookings.edu/comm/reformwatch/rw07.htm> (2003): «To give or not t give: the crisis of confidence in charities», *The Brookings Institution Policy Brief*. Reform Watch # 7, diciembre 2003.

MOGÍN BARQUÍN, Teresa (2001): «La transparencia de las ONG y la renovación de las actividades sociales», en FUNDACIÓN LEALTAD, *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 19-22). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.

NIETO PEREIRA, Luis (coord.) (2002): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. Barcelona. Icaria Cooperación y Desarrollo.

OXFORD ANALYTICA (2005): «Holding NGOs accountable», *Revista Forbes*, 5-4- 2005. Descargado de http://www.forbes.com/business/2005/04/05/cz_0405oxan_ngo.html

PASCUAL, Ana María (2005): «Víctimas a la greña», *Revista Interviú*, 3-1-2005, pp. 20-24.



PEÑATE, Faci (1996): «Así funciona el negocio de la miseria. Falsas ONG», *Revista Tiempo*, 16-12-1996, pp.16-24.

PÉREZ RAMÍREZ, Pilar (2003): «Las cuentas de las ONG, ¿son fiables?», *Revista Capital*, nº 36, septiembre, pp. 50-53.

PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P.: *El tercer sector social en España*. (pp. 319-333). Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

PUIG, Toni (1999): «Les associacions ciutadanes s'edifiquen i creixen en la transparència», en VERNIS, Alfred *et al.*: *Per què el sector associatiu ha de ser transparent?* (pp. 41- 46). Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.

RODRÍGUEZ GIL, Adolfo (2002): «El dilema de las ONGD: o solidaridad o lógica comercial», en NIETO PEREIRA, Luis (coord.): *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. (pp. 11-27). Barcelona. Icaria, Cooperación y Desarrollo.

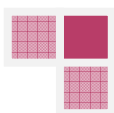
RUIZ, Rafael (2004): «El negocio de la ropa usada», *El País Semanal*, nº 1465.

SÁNCHEZ, Carlos Manuel (2002): «Escándalo en las ONGs. Los cooperantes denuncian», *El Semanal*, nº 756, 21-4-2002.

SOCÍAS SALVÁ, Antonio (1999): *La información contable externa en las entidades privadas no lucrativas. Especial referencia a las ONGs*. Madrid. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.

TOPPE, Christopher y KIRSEH, Arthur D. (2002): «Keeping the trust: confidence in charitable organizations in an age of scrutiny», *Independent Sector*. Descargado de <http://www.independentsector.org/PDFs/trust.pdf>

VERNIS, Alfred (2001): «Los diferentes elementos de la *rendición de cuentas* en las organizaciones no lucrativas», en FUNDACIÓN LEALTAD, *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 33-50). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado. (2003): «Reflexiones a raíz del estudio *El tercer sector social en España*», Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.



VILÀ, Enric (1999): «Transparencia y socios», en VERNIS, Alfred *et al.*. *Per què el sector associatiu ha de ser transparent* (pp. 25-40). Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.

WILHELM, Ian (2001): «Red Cross plans to spend all donations to help september 11 attack victims», *The Chronicle of Philanthropy*, 29-11-2001, vol. 14, issue 4, pág. 30.

WILLIAMSON, Hugh (2005): «Under Attack», *Magazine for Development and Cooperation*, april 2005. Descargado de Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.

BIBLIOGRAFÍA SOBRE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

CALLEJO, Javier (2001): *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona. Ariel.

GAITÁN MOYA, Juan A. y PIÑUEL RAIGADA, José L. (1998): *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid. Editorial Síntesis.

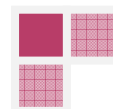
RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (2003): *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao. Universidad de Deusto laboral.

WIMMER, Roger D. y DOMINICK, Joseph R. (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona. Bosch comunicación.

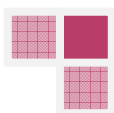
ARTÍCULOS DE REVISTAS

AGUADO, Javier. 2ª Conferencia General de la Asociación Española de Fundaciones: *El reto de la comunicación* (2006). REVISTA CUADERNOS DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES NUMERO 9. PAG16 - 18.

BERNEY I ALBERTI, Joan (1998): *El cooperativismo y los medios de comunicación*. REVISTA COOPERACIO CATALANA NUMERO 199. PAG 17

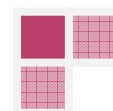


- BERNEY, Joan (1998): *Los medios de comunicación, actores en las XIII Jornadas sobre cooperativismo*. REVISTA COOPERACIO CATALANA. NUMERO 203 - 1998. PAG:18 - 20
- BERNEY, Joan (1999): *Las cooperativas de trabajo asociado y los medios comunicación*. REVISTA TREBALL COOPERATIU. NUMERO 52. PAG 10 - 13
- BUESO, Doris (1995): *El cooperativismo en los medios de comunicación* (Artículo ganador del 4º premio periodístico Jacint Dunyó). REVISTA TREBALL COOPERATIU. NUMERO 47 . PAG 15 - 16
- CARRASCO HENRIQUEZ, Marcelo y CARRASCO HENRIQUEZ, Noelia (2004) *Comunicación y desarrollo. Contribuciones al debate metodológico*. REVISTA REVISTA DE DESARROLLO RURAL Y COOPERATIVISMO AGRARIO. NUMERO 8 - 2004. PAG 133 - 140.
- Dossier: Cooperativas y medios de comunicación* (1995): REVISTA TREBALL COOPERATIU, NUMERO 47, Pags 17 - 22.
- FERNANDES CALLOU, Angelo Brás y BRAGA, Brenda (2005): *Estrategias de comunicación para el desarrollo local: una experiencia gubernamental en Pernambuco, Brasil*. REVISTA UNIRCOOP. NUMERO 1 - 2005. PAG 177 - 191.
- GARCIA CASASNOVAS, José Mª (1989): *Comunicación y relaciones exteriores en la empresa*. REVISTATU LANKIDE. NUMERO 327 - 1989. PAG 11 - 12
- GARCIA MARTI, Elia, RUIZ JIMENEZ, Carmen (2001): *La información y la comunicación como base del control ejercido por el socio en la almazara cooperativa*. REVISTA REVESCO. NUMERO 73. PAG 43 - 58
- GINTO, Jesús E. (1989): *Un enfoque más profesionalizado. Política de comunicación en la empresa*. REVISTA TU LANKIDE. NUMERO_327. PAG 20 - 22
- HERNANDEZ, Santos (2007). *La gestión de la comunicación*. REVISTA COOPERACIO CATALANA. NUMERO 296, PAG 29.
- HORIZONTE EMPRESARIAL.*Plan de comunicación de ANEL (Asociación Navarra de Empresas Laborales)(2004)*. NUMERO 25. PAG 6 - 7
- LOPEZ REY, José A. (2006): *Los medios de comunicación y ONGDs: la conformación de una nueva cultura corporativa en el sector solidario*. REVISTA DOCUMENTACIÓN SOCIAL. NUMERO 140. PAG 39 - 55
- MARTORELL BRIZ, Juan (1996). *El cooperativismo, la comunicación y los servicios de extensión agraria*. AGRICULTURA Y COOPERACION. NUMERO 36 - PAG 30 - 31.

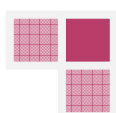


- PIMENTEL, Aurora(2008): *¿Quién vigila al vigilante?*. Nº18 REVISTA COMPROMISO EMPRESARIAL. PAG 12-17.
- PISCITELLI, Gianluca (2000). *Un instrumento de comunicación para la empresa cooperativa* : REVISTA RIVISTA DELLA COOPERAZIONE. NUMERO1/2 PAG 132 - 136.
- PUIG, Toni (1996): *Recursos con causa. Equipo y comunicación, las dos constantes para los recursos asociativos*. REVISTA BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS. NUMERO AÑO 158. PAG 231 - 244.
- RENOVACION RURAL *La comunicación, motor de desarrollo rural*(1988). NUMERO: 8 - 1988. Pags: 12 - 13.
- REVISTA COOPERATIVES DE TREBALL: *¿Qué sistemas de comunicación interna tienen las Cooperativas?* (2001). NUMERO 4. PAG 21. REVISTA JOURNAL OF COOPERATIVE STUDIES. NUMERO 3 - 2003 PAG:148 - 153.
- SALINAS REBOUL, Marta (2004): *Medios de comunicación plurales, medios cooperativos: Contrapunt, Esplugues TV y Pluràlia Televisión Cooperativa*. REVISTA COOPERATIVES DE TREBALL. NUMERO 14 - 2004. PAG= 11 - 13.
- SEGUNDO, Fernando (2000): *La comunicación y el desarrollo local*. REVISTA AGENDA DE LA EMPRESA. NUMERO 30 -2000. PAG 68.
- SEGUNDO, Fernando (2005): *Las empresas de Economía Social y la comunicación*. REVISTA AGENDA DE LA EMPRESA ANDALUZA. NUMERO 94 - 2005. PAG 134.
- SEGUNDO, Fernando(2001): *La comunicación integral y el desarrollo local*. REVISTA AGENDA DE LA EMPRESA. NUMERO 42 - 2001. PAG 76.
- SIMO, Joan (1999): *Tercer sector y medios de comunicación* (1999). REVISTA COOPERACIO CATALANA NUMERO212 - 1999. PAG= 18 - 19.
- VERMA, Sanjay Kumar (2003): *Historias de éxitos de las cooperativas: es necesaria una fuerte presencia de los medios de comunicación*. REVISTA IRU COURIER. NUMERO 2. PAG 28 - 36
- VERMA, Sanjay Kumar(2003): *Media and Cooperatives: some issues*
- VUARIN, Pierre y RODRIGUEZ, Marc (1994): *Innovación y comunicación en Cooperativas*. LEADER. REVISTA LEADER MAGAZINE. NUMERO 7 PAG 13 - 16.

PONENCIAS



- BOIX, Montserrat (2007): III Foro Tercer Sector, Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector (págs. 115-118). Cuadernos de Debate. Madrid. Fundación Luis Vives.
- CARRERAS, Ignasi (2009): *Perspectivas para la RSE en época de crisis. Forro INSERTA Responsable*. Madrid, abril. Fundación ONCE.
- CASTRO SANZ, Marcos de: *¿Por qué hablar de comunicación en la Economía Social?*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL.
- COMOS TOVAR, Carmen: *Principales líneas de trabajo en comunicación de CEPES*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL .
- DÍEZ ACIMAS, Luis Angel: *Políticas de promoción y difusión de la Economía Social desde la Administración Autonómica*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL
- ERRO SALA, Javier (2004): *Comunicar desde las ONGd: ¿problema de “medios” y/o de miedos* .Jornadas sobre género, desarrollo y comunicación. Fundeso. Bilbao.
- ESTEBAN, Horacio: *Los medios de comunicación y publicidad para mutuales, cooperativas y Pymes*. ACTUALIDAD DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO Y MUTUAL
- GIMENEZ ROMERO, Carlos (2006): *La identidad y la imagen del Tercer Sector de acción social*. Jornadas El valor de la comunicación en el Tercer Sector de acción social. Plataforma de ONGs.
- GINTO MARTÍNEZ, Jesús: *La comunicación en MCC. De proyecto local a realidad global*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL
- GISMONDI MITIDIERO, Horacio: *Estrategias de comunicación para pequeñas empresas, Asociaciones o colectivo*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL
- GUARDIA, Ramón: *La RSE en la gestión de la reputación: la comunicación de la RSE y el informe social*. LA NUEVA EMPRESA. Responsabilidad Social Corporativa
- HERNANDEZ BENAVENTE, Santos: *¿Cómo comunica el sector de la Economía Social? La comunicación no es un asunto de creación de imagen* LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL



HERRANZ DE LA CASA, José María: *La comunicación que fortalece la imagen y la reputación corporativa*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

HERRANZ DE LA CASA, José María: *La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas*. JORNADAS DE INVESTIGADORES EN ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVA (11ª. 2006. Santiago de Compostela). Los planes estratégicos de la Economía Social. JORNADAS SOBRE FUNDACIONES Y ASOCIACIONES DE INTERES PUBLICO.

LOPEZ TORRES, Javier: *La comunicación interna: elemento básico de cohesión institucional*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL.

MARTÍNEZ BRAVO, Eugenio. *Dar visibilidad a la Economía Social en los medios de comunicación*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL .

MONTESA ANDRES, Enric: *Comunicación y patrocinio. El marketing en las Fundaciones*.

MUÑOZ LUNA, Pedro: *Las nuevas tecnologías de la comunicación en la gestión empresarial*.

NUÑEZ RUIZ, José Luis: *¿Cómo comunica el sector de las Sociedades laborales?*.

PEDREÑO FRUTOS, Juan Antonio: *La comunicación del cooperativismo en la región de Murcia*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL .

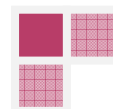
PIMENTEL, Aurora(2007): *ONGs activistas: pero...¿qué quieren de la empresa?*. Guía para entender qué pasa y cómo actuar.

SALINAS RAMOS, Francisco, HERRANZ DE LA CASA, José María PONENCIAS Y DOCUMENTOS DE TRABAJO. III CONGRESO DE COOPERATIVISMO AGRARIO

SALMERON SALMERON, Arturo. *Políticas de promoción y difusión de la Economía Social desde la Administración Central*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

SALVADOR I PERIS, Salvador(2003): *Comunicación e imagen en las ONG*. Jornades de foment de la Investigació. Universitat Jaume I Castellón.

SANTOS GONZÁLEZ, Miguel. *El papel de la comunicación en la participación*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL



SOUHAIL CHICHAB, VI Jornadas de Codesarrollo(2006): *De una comunicación sobre los migrantes hacia una comunicación de los migrantes*. Barcelona. Agencia catalana de cooperació.

URIOL ALVAREZ, Ester: *La oferta informativa de la Economía Social y el interés de los medios*. LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

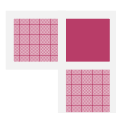
TESIS DOCTORALES

FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco (2006): *La gestión de la nueva comunicación interna*. .
Director: Dr. Rafael López Lita. Universitat Jaume I de Castellón.

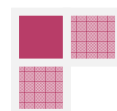
GONZÁLEZ ESTEBAN, Elsa (2001): *La Responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Director: Dr. Domingo García-Marzá.
Universitat Jaume I de Castellón.

HERRANZ DE LA CASA, José María (2006): *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*. Director: Dr.Felicísimo Valbuena. Universidad Complutense de Madrid.

MUT, Magda (2007): *La Dirección de comunicación: planteamiento de presente y perspectiva de futuro. Expectativas de un nuevo paradigma profesional*. Director: Dr. Rafael López Lita. Universitat Jaume I de Castellón.



VI. ANEXOS



Anexo 1. Webs analizadas: detalle con imágenes de las 166 webs analizadas del Tercer Sector.

Anexo 2. Guión de las entrevistas en profundidad a expertos del Tercer Sector.

Anexo 3. Guión de las entrevistas en profundidad a los representantes del mundo de la empresa, la política y los medios de comunicación.

Anexo 4. Cuestionario de la Encuesta a los Responsables de Comunicación del Tercer Sector.

Anexo 5. Guión de los grupos de discusión de la opinión pública.

Anexo 6. Guión de los grupos de discusión con periodistas.

Anexo 7. Perfiles profesionales de los expertos del Tercer Sector y los representantes del mundo de la empresa, la política y los medios de comunicación.

